



LAUREA

Sampo Pankin Leppävaaran konttorin prosessit



Utriainen Elina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Sampo Pankin Leppävaaran konttorin prosessit

Elina Utriainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2010

Elina Utriainen

Sampo Pankin Leppävaaran konttorin prosessit

| | | | |
|-------|------|-----------|-----|
| Vuosi | 2010 | Sivumäärä | 129 |
|-------|------|-----------|-----|

Työn tarkoituksena oli selkeyttää Sampo Pankin Leppävaaran konttorin prosesseja. Prosesseihin haluttiin myös tehokkuutta ja parannuksia. Työtä tehdessäni pyrin kartoittamaan ensin prosessien nykytilaa. Tämän jälkeen yritin löytää kehittämisalueita, prosessien tärkeimpiä tekijöitä ja parannuksia nykyisiin prosesseihin.

Teoriaosuudessa kerrotaan aluksi, mitä prosessit ovat. Käydään läpi liiketoiminnan ydin- ja tukiprosessit sekä niiden tärkeys yritykselle. Kerrotaan, miten yritys voi käyttää prosessikuvauksia toimintakokonaisuuksiensa kuvailussa. Siitä edetään prosessijohtamiseen sekä prosessien kehittämiseen.

Prosessien johtamista ja jatkuvaa kehittämistä käsitellään työssä, koska se on ollut puutteellista Sampo Pankin Leppävaaran konttorilla. Myös käsitellään prosessikuvauksia ja prosessikarttoja, koska tätä perustietoa tarvittiin laadittaessa konttorin omia prosessikuvauksia. Kerroessani Leppävaaran konttorin prosesseista aloitan tunnistamalla ja nimeämällä sen tärkeimmät prosessit. Kuvailen, mitä jokaiseen prosessiin kuuluu ja mistä ne muodostuvat. Kerro myös, kuinka monta työntekijää prosesseissa toimii.

Työn prosessien kuvauksessa käydään läpi konttorin ydinprosessit. Näitä ovat kassaproessiin kuuluvat ykkös- ja kakkosnappiproessit, backofficeprosessi, sijoitus- / säästämisprosessi ja lainaprosessi. Kaikki nämä on kuvattu sekä sanallisesti, että visualisoitu karttoihin, jotka löytyvät työn liitteistä.

Työssä käsiteltiin prosesseja kokonaisuudessaan ja prosessien kehittämistä palveluorganisaatiossa. Mistä organisaatioiden prosessit koostuvat ja miten niihin saataisiin tehokkuutta. Tämän työn perusnäkökulmana on saada prosesseja parannettua jatkuvan parantamisen menetelmillä, koska sitä vaaditaan, jotta organisaatio menestyisi.

Työstä ilmeni, että konttorin prosesseja on jatkuvasti parannettava ja kehitettävä. Muuttuvat markkinatilanteet vaativat, että koko ajan ollaan tilanteen tasalla. Myös ilmeni selkeitä kehityskohtia prosesseihin. Kehittämiskohdat on listattu työn prosessikuvausten jälkeen. Jokaista prosessia käsitellään omassa luvussaan. Näin lukijalle on helppo hahmottaa prosessin kokonaisuus ja tavat, jolla prosesseja parannettaisiin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että konttorin menettelytapojen kehittäminen vaatii jatkuvaa panosta kaikilta prosesseissa työskenteleviltä. Yhteistyö ja toisten auttaminen ovat kriittisiä tekijöitä prosessien onnistumisen kannalta. Tehtäväkuvien ja prosessien kuvaaminen selkeytti konttorin prosesseja ja jatkotyöstäminen niissä on nyt helpompaa.

Asiasanat kehittäminen, prosessi, prosessikartta, pankit, asiakas, tehokkuus

Elina Utriainen

Sampo Banks Leppävaara branch's processes

| Year | 2010 | Pages | 129 |
|------|------|-------|-----|
|------|------|-------|-----|

The purpose of this thesis was to clarify the processes of Sampo Bank branch in Leppävaara. The processes there needed efficiency and improvements. The objective was to obtain a comprehensive description of the "As-is" situation of the processes, to search for areas that needed improvements and the most important factors of the processes.

The theoretical section discusses the basics of processes, the core and support processes and their importance to the company. Then it explains how companies can use the process descriptions describing their actions. After this the theory explains process management and process development. This thesis investigates process management and continuous process development because there has always been a lack of these in the branch. The theoretical section also investigates process descriptions and process maps because the basics of this information were needed to complete this thesis.

Process description begins by identifying and naming the main processes, and then it describes what the processes involve in every phase and what they consist of. The descriptions include information about the persons working in the process. The process descriptions describe all the core processes in the branch. These are cash process, back-office process, loan process, investment and savings process. All of these are described in words and visualized in process maps, which can be found in the appendices.

Then the thesis discusses the processes as a whole and how they can be improved in a service organization. One main discussion is how to improve the processes in an organization more efficiently by using Process Management. The basic perspective of this thesis is to make the processes better by continuous improvement.

Based on this thesis it was found that Sampo Bank branch in Leppävaara needs to put more effort to Process Management. The processes need a continuous improvement to meet the challenge of competitors. Processes always need to be continuously developed to succeed on the market. In this work are listed all the areas that need improvement. A large part of the process challenges are due to a lack of interest towards improving the processes. The process owners can recognize most of the problems but they will not put effort to make the processes better. Process mapping shows the flaws more visible and that is needed in order to remove them.

The conclusion of this work is that to improve the branch needs to improve its Process Management. It needs work and input from all the employees. By co-operating and putting effort to every part of the processes the branch will develop its operation.

Key words Process Management, processes, banks, efficiency, development

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 7 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus | 7 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoitteet | 8 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rajaus | 8 |
| 1.4 | Opinnäytetyön rakenne | 8 |
| 2 | Teoria | 9 |
| 2.1 | Prosessit | 9 |
| 2.1.1 | Prosessilajit | 9 |
| 2.1.2 | Prosessikartat | 11 |
| 2.1.3 | Toimintaprosessit | 25 |
| 2.1.4 | Ydinprosessit | 28 |
| 2.2 | Liiketoimintaprosessit | 30 |
| 2.2.1 | Liiketoimintaprosessien mallintaminen | 32 |
| 2.2.2 | Liiketoimintaprosessien uudistaminen | 34 |
| 2.3 | Prosessien hallinta ja kehittäminen | 37 |
| 2.4 | Riskit | 38 |
| 2.4.1 | Ristiriitaiset liiketoiminnan tavoitteet | 39 |
| 2.4.2 | Prosessin mittareiden puuttuminen | 39 |
| 2.4.3 | Riskien arviointi | 41 |
| 2.5 | Prosessijohtaminen | 42 |
| 2.5.1 | Funktionaalinen organisaatio | 42 |
| 2.5.2 | Ydinsaaminen organisaatiossa | 43 |
| 2.6 | Palvelut | 45 |
| 2.6.1 | Palveluiden peruspiirteet | 45 |
| 2.6.2 | Asiakas palveluprosessissa | 46 |
| 2.6.3 | Palvelupaketin liittäminen kulutusprosessiin | 47 |
| 2.7 | Asiakkaat | 48 |
| 2.7.1 | Vuorovaikutus asiakkaan kanssa | 48 |
| 2.7.2 | Arvo asiakkaalle | 49 |
| 2.7.3 | Asiakaskannattavuus | 50 |
| 2.8 | Laatu | 59 |
| 2.8.1 | Laadun käsite | 59 |
| 2.8.2 | Palvelun laatu | 60 |
| 2.8.3 | Totuuden hetket ja laatu | 62 |
| 2.9 | Suoritustekijät | 63 |
| 2.9.1 | Ydinprosessien suoritustekijät | 64 |
| 2.9.2 | Operatiiviset suoritustekijät | 65 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 2.9.3 | Suorituskyvyn mittaaminen | 66 |
| 2.10 | Tiimit | 67 |
| 2.10.1 | Tiimit osana prosesseja..... | 68 |
| 2.10.2 | Tiimin itseohjautuvuus | 69 |
| 2.10.3 | Osaaminen ja motivaatio..... | 70 |
| 3 | Danske Bank | 71 |
| 3.1 | Danske Bank -konsernin historia | 71 |
| 3.2 | Danske Bank -konsernin strategiat | 74 |
| 3.3 | Danske Bank -konsernin visio ja missio | 75 |
| 4 | Sampo Pankki | 76 |
| 4.1 | Sampo Pankin historia | 77 |
| 4.2 | Sampo Pankin arvot | 77 |
| 4.3 | Sampo Pankin osat..... | 79 |
| 5 | Sampo Pankin konttoriverkosto | 81 |
| 5.1 | Uudenmaan alue | 81 |
| 5.2 | Leppävaaran konttori | 81 |
| 6 | Konttorin prosessit | 81 |
| 6.1 | Kassaprosessi | 82 |
| 6.1.1 | Ylänappprosessi | 83 |
| 6.1.2 | Alanappiprosessi | 86 |
| 6.1.3 | Backoffice..... | 90 |
| 6.2 | Sijoitus/Säästöprosessi | 93 |
| 6.3 | Lainaprosessi | 95 |
| 7 | Momenth of truth prosesseissa..... | 98 |
| 8 | Yhteenveto | 99 |
| | Lähteet | 100 |
| | Kuviot ja taulukot..... | 102 |
| | Liitteet..... | 103 |
| | Liite 1 Sampo Pankin organisaatio | 104 |
| | Liite 2 Leppävaaran konttori | 105 |
| | Liite 3 Ykkösnappiprosessi | 106 |
| | Liite 4 Kakkosnappiprosessi | 107 |
| | Liite 5 Backofficeprosessi..... | 108 |
| | Liite 6 Sijoitus- ja säästämisprosessi | 109 |
| | Liite 7 Lainaprosessi | 110 |
| | Liite 8 MOT-kyselyn tulokset | 111 |

1 Johdanto

Kova kilpailu pankkisektorilla aiheuttaa paineita pankeille. Jokainen pankki haluaa olla kannattava ja tästä johtuen niiden tulee tehostaa toimintaansa jatkuvasti myös prosessien näkökulmasta. Prosessien parantamiseksi yrityksen tulee arvioida huolellisesti omat prosessinsa ja analysoida, mitä asiakkaat todella haluavat. Tästä on pelkkää hyötyä yritykselle ja sen asiakkaille.

Monet organisaatiot arvioivat toimintaansa prosessiensa kautta. Prosessien asiakkaiksi luetaan yrityksen ulkoiset ja sisäiset asiakkaat. Ulkoisina asiakkaina ovat yrityksen todelliset asiakkaat ja sisäisinä muut organisaatiot sekä eri osastot yrityksen sisällä. Yritysten tulee panostaa sekä sisäisiin, että ulkoisiin asiakkaisiin täyspainoisesti saavuttaakseen jatkuvan menestyksen markkinoilla.

Organisaatio, joka tunnistaa prosessinsa, osaa parantaa niitä parhaiten. Vähitellen tapahtuvaa parantamista kutsutaan jatkuvaksi parantamiseksi ja tätä nykypäivän markkinatilanne vaatii, jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Organisaation on siis koko ajan kehitettävä ja parannettava prosessejaan säilyttääkseen markkinaosuutta.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Tarkoituksena selkeyttää Sampo Pankki Oyj Espoo Leppävaaran konttorin prosesseja. Työn avulla etsitään tietoa, joka avulla voidaan parantaa konttorin prosesseja. Työn tuloksena laaditaan prosessikuvaukset konttorin työtehtävistä ja niiden pohjalta annetaan parannusehdotuksia. Työssä keskitytään kuvaamaan, miten konttorin prosessit toimivat nykyisellään, onko niissä ongelmakohtia ja miten mahdolliset ongelmat pystyttäisiin korjaamaan.

Konttorin prosesseja käsitellään myös asiakkaan näkökulmasta. Tärkeintä on kuvata prosessit tämänhetkisen 2010 alkuvuoden tilanteen mukaan ja nähdä ne myös asiakkaan silmin. Hyvä asiakaspalvelu on konttorin toiminnan perusta ja siihen etsitään tässä työssä parannuskeinoja. Työssä prosesseja lähestytään ensin teoriassa, minkä jälkeen kuvataan niiden tilanne konttorissa.

Tarkoituksena on myös löytää ideoita prosessien tehokkuuden parantamiseen. Jatkuva prosessien parantaminen ja työn tehokkuuden varmistaminen on elintärkeää yrityksen menestymisen kannalta.

Konttorin prosesseja tarkastellaan henkilöasiakaspuolen näkökulmasta, koska konttori koostuu nykypäivänä ainoastaan henkilöasiakaspuolesta.

Kuvaan prosessit jokaisen eri toimenkuvan näkökulmasta. Näitä ovat palveluneuvojan prosessi, eli mitä tapahtuu, kun asiakas tulee pankin kassalle. Sijoitusasiantuntijan näkökulma, eli ajanvarauksella tai walk-in -asiakkaina tulevat. Sekä lainapuolen näkökulma, eli talousasiantuntijalle tai asiakasneuvojalle tulevat asiakkaat.

Tämän työn tarkoituksena on siis kuvata konttorin prosessit niin, kuin ne nykyisellään toimivat ja samalla antaa parannusehdotuksia niiden kehittämiseen. Koska kaikki työntekijät näissä prosesseissa tuntevat ne parhaiten, annan heille tilaisuuden kertoa omaa näkemystään prosesseista.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Työn tavoitteena on etsiä tehokkuutta parantavia tekijöitä prosesseista sekä selkeyttää konttorin toimintoja prosessikuvausten muodossa. Kuvataan siis tämänhetkistä prosessien tilaa ja laaditaan sen perusteella parantamisehdotuksia. Työ selvittää prosessien ongelmia ja sitä, miten nämä ongelmat voitaisiin poistaa.

Tavoitteena on siis saada prosesseista vahvempia ja toimivampia käytännön työssä. Tämä on konttorin arjen kannalta tärkeää. Toimenkuvien ja prosessien selkeyttäminen ja vahvistaminen on auttaa toimihenkilöitä heidän työssään. Tällöin heille selkeytyy oma toimenkuva suhteessa koko konttorin prosesseihin.

Tämän työn avulla opin soveltamaan teoriaa käytännön työssäni. Opin ymmärtämään prosessien teoriaa ja sitä, miten se linkittyy jokapäiväiseen työhöni. Opin näkemään työni osana isompaa kokonaisuutta ja pienien osioiden tärkeyden kokonaisuuden onnistumisessa.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyö tutkii prosesseja sellaisina, kuin ne tällä hetkellä ovat, eli tammikuussa 2010. Työ on rajattu Sampo Pankin Leppävaaran konttorin prosesseihin. Moni konttorin prosessi linkittyy esimerkiksi konsernin palvelukeskukseen, mutta sen prosesseja ei tässä työssä kuvata.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudesta. Teoria käsittelee prosesseja sekä prosesseihin liittyviä käsitteitä ja toimintoja. Tämän jälkeen alkaa Danske Bankin ja sitä myötä Sampo Pankin kuvaus. Sampo Pankin kuvauksesta päästään Uudenmaan alueeseen ja Leppävaaran konttoriin,

jonka prosessit ovat työn päätarkoitus. Työn prosessit teen Process Guide -ohjelmistolla. Ohjelmistosta siirrän ne Word-dokumenteille, jotta saan ne liitettyä työhön.

2 Teoria

2.1 Prosessit

Mikä tarkalleen on prosessi? Oxford English Dictionary määrittelee prosessin jatkuviksi säännöllisiksi toiminnoiksi tai peräkkäisiksi toiminnoiksi, jotka johtavat lopputulokseen. Prosessi on myös jatkuva toiminta tai toimitusten sarjasta tehty lopputulos.

Yksinkertaisimmillaan prosessi on panos- ja tuotos, ja se koostuu sarjasta yksittäisiä tehtäviä, joiden kautta tämä panos muodostuu tuotokseksi. Prosessi itsessään voi olla mikä tahansa, mikä muuttaa siirtoja tai vain odottaa, kun panos tekee siitä tuotoksen. (Peppard & Rowland 1995, 6-7.)

Prosessi tarkoittaa jonkin asian edistymistä. Prosessi on toimenpiteiden sarja, jossa tuotetaan määritelty lopputulos. Prosessin toteuttaminen ja prosessin mukaan toimiminen voi viedä tilaa, aikaa ja vaatia resursseja tai asiantuntemusta. Prosessissa sen suoritteet ja tapahtumat toistuvat samantapaisina jostain tietystä näkökulmasta tarkasteltuna. Prosesseja yritetään mallintaa ja kehittää, jotta prosessin vaikutusalueen laatua, tehokkuutta ja tuottavuutta voitaisiin ohjata ja parantaa. (Wikipedia 2010.)

Konttorin prosessit ovat asiakkaan prosesseja ja asiakkaita varten kehitettyjä. Niissä asiakas on aina päätekijänä. Prosessit alkavat asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan lopputuotteeseen. Näin ollen siis asiakkaan panos ja hänen prosessista saama tuotos ovat pääroolissa prosesseissa.

2.1.1 Prosessilajit

Ydinprosessit

Ydinprosessit ovat yrityksen ulkoisia asiakkaita palvelevia prosesseja. Ydinprosessien lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyudet. Niiden avulla jalostetaan yrityksen kyvykkyyttä ja osaamista palveluiksi, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa.

Tukiprosessit

Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja ja tukevat yrityksen toimintaa sekä ne luovat edellytykset ydinprosessien onnistumiseen.

Avainprosessit

Avainprosessit kytkeytyvät yrityksen menestystekijöihin. Ne ovat yritykselle kaikkein tärkeimpiä prosesseista ja niitä aina kehitetään ensisijaisesti. Avainprosessit voivat olla tuki- tai ydinprosesseja tai näiden osaprosesseja.

Pääprosessit, osaprosessit ja alaprosessit

Nimellä pääprosessit tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä prosesseja ja ne ovat usein ydinprosesseja. Osaprosessit ja alaprosessit ovat muita prosesseja alemmalla tasolla olevia prosesseja.

Vaihe tai tehtävä on alimman tason aktiviteetti ja yleensä kerralla suoritettava tapahtuma. (Lecklin 2006, 130.)

Projekti taas tarkoittaa prosessin ainutkertaista toteutusta, ei siis jatkuvaa toimintaa. Prosessia voidaan tarkastella tiedon muokkautumisen näkökulmasta. Prosessi tarkoittaa erilaisten syötteiden muuttamista tuotoksiksi. (Laamanen 2009, 24, 29.)

Prosesseista voidaan puhua myös toistuvana tapahtumien ketjuna, jossa on määritelty syötteet ja tuotokset. Prosessit koostuvat siis asianmukaisista toisiaan loogisesti seuraavista vaiheista. Pitää tunnistaa kriittiset toiminnot ja pyrkiä varmistamaan tehtävien onnistuminen joka kerralla, myös se tekijä, että tuloksia syntyy. Tärkeää on myös prosesseissa se ajatus, että ne koostuvat aina syötteistä, toiminnasta ja tuotoksista.

Jokapäiväisissä prosesseissa toteutuu organisaation strategia. Prosessien kuvaaminen auttaa ymmärtämään organisaation toiminnan vaikutuksia. Prosessien tapahtumaketjujen perusajatuksena on, että niissä tuotetaan hyötyä asiakkaalle. (Laamanen 2005, 153, 155.)

Toimet yrityksen prosesseissa ratkaisevat, voiko yritys saavuttaa tavoitteensa. Prosessi on analysoitava, jotta varmistetaan, että sen toimet tukevat keskeisimpiä liiketoiminnan tavoitteita. Prosessin analysointi on hyödyllinen tapa varmistaa, että yritys suoriutuu liiketoiminnan tavoitteista, jotka liittyvät asiakaspalveluun, tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Kokonaisvaltainen prosessin analyysi voi auttaa yritystä varmistamaan, että tarkastuksia tehdään riskien minimoimiseksi. (Jacka & Keller 2002, 8-10.)

Konttorin keskeisimpiä liiketoiminnan tavoitteita ovat myynnit ja niiden tavoitteisiin pääseminen. Asiakastyytyväisyys on myös erittäin huomattava osa konttorin tavoitteita. On pidettä-

vä nykyiset asiakkaat ja hankittava uusia, joiden kaikkien halutaan oleva tyytyväisiä konttorin toimintaan. On siis kriittistä kehittää prosesseja, jotta näihin tavoitteisiin päästään.

2.1.2 Prosessikartat

Prosessien tunnistaminen

Prosessien tutkija yrittää selvittää, mitkä prosesseista ovat yrityksen kriittisimpiä prosesseja. Henkilöt, joilla on hyvä käsitys koko liiketoiminnasta, kuten johtajat ja päälliköt, ovat parhaita lähteitä tämän tyyppisen tiedon keruuseen. Face-to-face -tapaamiset ovat hyviä tiedon keruussa.

Prosessin yleiskuvaus

Suurimpien prosessien tunnistamisen jälkeen tulee tehdä täydellinen kuvaus kustakin prosessista. Prosessien yleiskuvaus vetää yhteen kaikki liiketoimintaprosessit nimen ja perusmääritelmän perusteella. Yksinkertainen kuvaus kahden sarakkeen muodossa koostuu prosessin nimestä ja prosessin määritelmästä.

Nämä prosessit ovat merkittäviä yrityksen toiminnan kannalta. Prosessin nimet pitää määrittää prosessien tunnistamisen aikana ja sitten kuvauksia paranneltava. Kuvaukseen tulee sisällyttää riittävästi tietoja prosessin alun ja lopun määrittämiseksi sekä se mitä merkittäviä tapahtumia prosessissa on. Alla olevassa taulukossa on esimerkkinä käytetty työssäni tarkasteleman konttorin prosesseja.

| Alue jota tutkitaan | |
|---------------------|--|
| Prosessin nimi | Prosessin kuvaus |
| Ykkösnappiprosessi | Pikakassapalvelut |
| Kakkosnappiprosessi | Konttorille ilman ajanvarausta tulevat asiakkaat |
| Sijoitusprosessi | Ajanvarauksella tulevat asiakkaat |
| Lainaprosessi | Ajanvarauksella tulevat asiakkaat |

Taulukko 1: Prosessien nimet ja kuvaukset

Prosessikartta

Liiketoiminnan ydinprosessien kuvaaminen suoritetaan prosessikartan avulla, kuten olen kuvannut Sampo Pankin Leppävaaran konttorin prosessit liitteisiin 3-7. Prosessikartta on kuvaus yrityksen ja sen sidosryhmien ydinfunktioista (perustoiminnot, toimintoryhmät) ja niitä läpileikkaavista ydinprosesseista.

Lähtökohtana on yrityksen ja sen asiakkaiden sekä muiden olennaisten sidosryhmien ydinfunktioiden tunnistaminen. Tämän jälkeen prosessikarttaan kuvataan yksi tai useampi ydinprosessi keskeisten toimintojen sekä tieto- ja materiaalivirtojen muodossa.

Prosessikartta on tärkeä työväline toiminnan parantamisessa tai sen uudistamisessa. Monet lähtötilanteen ongelmat liittyvät yleensä ydinfunktioiden välisiin rajapintoihin, eli prosessien välisiin kuiluihin. Prosessikartta tuo nämä hyvin selvästi esille ja korostaa asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa ja ohjausta. Asiakkaille nämä kuilut eivät saa näkyä, vaan heille pitää prosessien näyttää yhtenäisiltä.

Yrityksen ydinosaaminen ja strateginen kyvykkyys konkretisoituu prosessikartan avulla. Ydinosaaminen kytkeytyy ydinfunktioihin, kuten esimerkiksi valmistukseen tai markkinointiin. Strateginen kyvykkyys kytkeytyy ydinprosesseihin, joiden kautta yritys luo asiakkailleen kilpailijoihinsa nähden ylivoimaista arvoa.

Konttorin ydinosaaminen keskittyy ammattitaitoihin työntekijöihin ja laadukkaaseen palveluun. Konttorin palvelut ovat sen ydinprosesseja, jonka kautta konttorin strateginen kyvykkyys muodostuu.

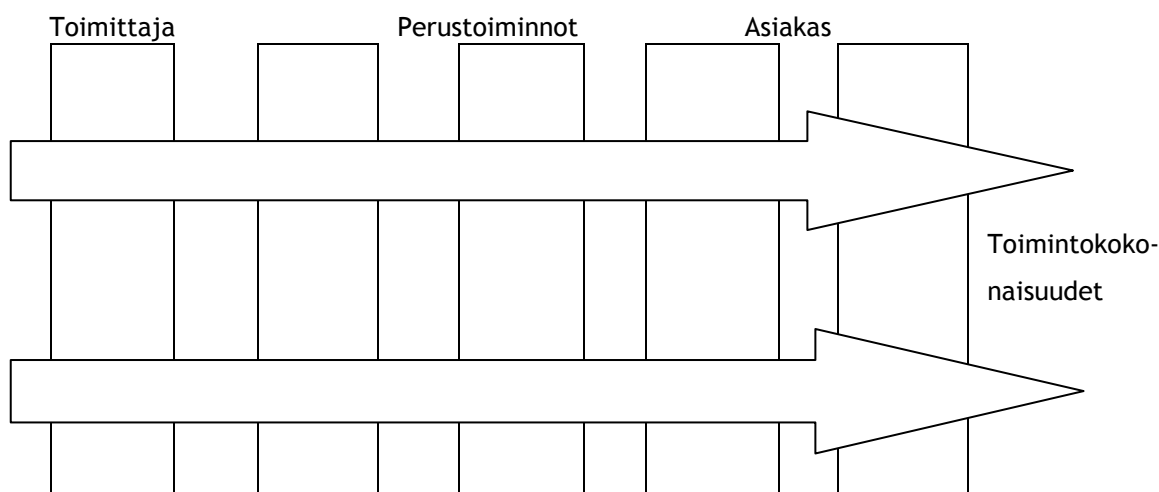
Yksi tehokkaimmista tavoista ymmärtää olemassa olevia prosesseja on tehdä niistä prosessikartta. Prosessikartat on tarkoitettu kuvaamaan prosessia siten, että se on helpompi lukea ja ymmärtää. Tästä syystä myös tämä työ hahmottaa prosessikartat, eli tarkoitus on ymmärtää jatkossa konttorin prosesseja paremmin.

Prosessien kartoituksen aikana on tärkeää ymmärtää, että kutakin tehtävää voidaan tarkastella eri tavoin ja työmenetelmät saattavat vaihdella. Tärkeintä on keskittyä jokaisen tehtävän panokseen ja tuotokseen ja niihin työtapoihin, jotka ovat prosesseihin sopivimpia. (Peppard & Rowland 1995, 169-170.)

Toimintokokonaisuuksien kuvaaminen voidaan suorittaa prosessikartan avulla. Prosessikartta kuvaa organisaation ja sen sidosryhmien perustoimintoja ja niitä läpileikkaavia toimintokokonaisuuksia yksinkertaisella graafisella kuvauksella ja sitä täydentävällä käsikirjalla. Tärkeintä prosessikartassa on kuvata selkeästi toimintojen väliset suhteet ja esittää kohdat, joihin monet prosessien ongelmista liittyvät.

Lähtökohtana on siis yksikön ja olennaisten sidosryhmien perustoimintojen tunnistaminen. Perustoiminnot ovat usein jaettu osastoittain tai yksittäisille ihmisille. Konttorin prosessit ovat jaettu taas tiimeittäin ja tehtäväryhmittäin.

Prosessikartan toimintokokonaisuutta kuvaavaan nuoleen merkitään perustoiminnon kohdalle, mitä toimintaa toimintakokonaisuus kyseinen perustoiminto edellyttää. Tämän jälkeen piirretään tieto-, tavara- tai palveluvirta sinne, missä kyseinen kontakti ilmenee. (Blåfield 1996, 34).



Kuvio 1: Prosessikartan periaate

Prosessikartan edut

Käytettävyys. Prosessikartat antavat usein sanoja selkeämmän kokonaiskuvan prosessista. Niiden pitäisi olla hyvin käyttökelpoisia, joiden avulla tiimit selvästi näkevät ja yksilöivät kehittämisaalueet.

Kartoitettaessa prosessia, suurena etuna eivät ole pelkät kartat, vaan prosessi itsessään. Työntekijät kehittävät yhdessä alusta loppuun kartan prosesseista, joissa he työskentelevät, ja he saavat paremman kokonaiskuvan ja ymmärtävät tehtävien ongelmat. Usein kartoituksen tuloksena työntekijät innostuvat prosessien parantamiseen.

Prosessikarttojen haitat ja vaarat

Häiriötekijänä joillekin työntekijöille prosessien kartoituksesta voi tulla tärkeämpää, kuin itse lopputulos. Jotkut yritykset ovat tarkoituksellisesti hidastaneet tai pysäyttäneet parannuksia vain varmistaakseen, että kartat ovat todenmukaisia ja mahdollisimman tarkkoja. Ei ole jär-

kevää pysäyttää muita toimintoja tai muuttaa alkuperäistä toimintaa prosesseja kuvattaessa, koska prosessikarttojen ainoana tarkoituksena on työvälineenä parantaa lopputulosta.

Prosessikuvaukset voivat helposti lähteä väärille raiteille ja näin ne menettävät merkityksensä työntekijöille prosesseissa. Vastoin monien odotuksien prosessikartat eivät välttämättä tuota hyvää kommunikaatiota työntekijöiden ja johtoportaalle välillä. Tämä on pidettävä mielessä koko ajan prosesseja hahmottaessa. Vain siksi, koska liiketoiminnan kehittämisen tiimi pitää prosessin kartoitusta hyödyllisenä, ei tarkoita, että se on hyvä tapa kommunikoida johdolle. (Peppard & Rowland 1995, 170.)

Prosessikaavio

Kuten tässäkin työssä prosesseja kuvataan, on myös normaali tapa kuvata prosesseja, erilaisilla vuo- ja työnkulkukaavioilla. Niissä kuvataan yhden ydin- tai aliprosessin vaiheet aikajärjestyksessä. (Hannus 2003, 43-51.)

Lineaarisissa prosessikaavioissa kuvataan normaalisti peräkkäisiä toimintoja ja päätöksentekopisteitä. Tarkoituksena prosessikaavioissa on ymmärtää prosessien ja niissä työskentelevien ihmisten vuorovaikutustilanteita ja ennen kaikkea kohtia, joissa prosessit ylittävät funktiorajoja. Tällaisissa vuokaavioissa merkitään osastot tai funktiot vaaka-akselille ja kuvataan prosessin kulkua osastolta toiselle.

Prosessikaavioissa tulee esiin myös todellisuuden monimutkaisuus. Prosessikaavio laaditaan usein sen mukaiseksi, kuin prosessin tulisi olla, eikä sen mukaisesti, kuinka se oikeasti toimii. Tässä työssä keskityn kuvaamaan prosessit niin kuinka ne oikeasti toimivat. Samalla ehdotan parannuksia nykyisiin prosesseihin, jotta ne toimisivat paremmin.

Ydintoiminnoissa käytetään työntekijöiden erityistä asiantuntemusta, joka lisää liiketoiminnan todellista arvoa. Ydintoiminnoissa tuotetaan tarpeellista palvelua sisäisille tai ulkoisille asiakkaille.

Prosessikaavion tarkoituksena on selkeyttää osastojen tärkeimpien toimintojen ja päätöksentekopisteiden väliset suhteet ja prosessin yhteydet muihin osastoihin. Kun prosessikaaviossa edetään ja prosessit alkavat hahmottua on tärkeää nähdä, että miten kukin toiminto nivoutuu prosesseihin.

Tukitoiminnot taas mahdollistavat ydintoiminnot. Esimerkiksi myyjän asiakasneuvotteluun käyttämä aika on ydintoiminto ja asiakkaan luo matkustaminen on tukitoiminto. Tästä on

esimerkkinä rahoituspäällikön työ konttorilla. Ydintoimintoa on, kun hän tapaa asiakkaita omalla konttorilla. Tukitoimintoa on asiakkaiden tapaaminen muilla konttoreilla.

Hukkatoiminnot aiheutuvat puolestaan siitä, että prosessissa tapahtuu organisaation jossain osassa virheitä. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi virheiden korjaaminen, tietojen metsästäminen muilta ryhmiltä ja vastausten etsiminen ongelmiin. (Plowman 1997, 76-77, 80, 83, 91, 95.)

Prosessikaavio kuvaa prosessin vaiheita ja siihen liittyviä henkilöitä sekä funktioita piirroksena. Tarkoituksena sillä on havainnollistaa prosessien sisältöä. Prosessit tuottavat arvoa asiakkaille ja asiakkaat tulisi niissä nähdä laajasti. (Lecklin 2006, 140-141.)

Lecklin (2006, 142) sanoo myös osana nykytilanteen kartoitusta olevan prosessin toimivuuden arviointi. Tässä työssä prosessikuvausten jälkeen tulee arvio niiden toimivuudesta sekä muutamia kehitysehdotuksia.

Vuokaavio

Vuokaavio on perinteinen tapa kuvata prosesseja. Vuokaaviossa kuvataan prosessin vaiheet aikajärjestyksessä, ja menetelmänä se on hyödyllinen kaikkien toimintojen sekä niiden välisen riippuvuuksien kuvaamiseksi prosesseissa. Vuokaavion avulla nähdään erinomaisesti kuinka eri vaiheet ovat kytkeytyneet toisiinsa.

Palvelua tukevat toiminnot, sen toimittaminen ja laadunohjaus riippuvat toisistaan ja vaikuttavat toisiinsa prosessien kaikissa vaiheissa. Vuokaavio on helposti ymmärrettävissä ja siinä kuvataan jonkin prosessin kaikki vaiheet kuvallisessa muodossa. Vuokaaviossa käytetään helposti tunnistettavia symboleja jotka kertovat, mikä vaihe tapahtumasta on käsiteltävänä.

Vuokaaviota hyödynnetään seuraavalla tavalla prosessin kuvaamisessa. Piirretään vuokaavio siten, että miten tapahtuma todellisuudessa menee. Toimintaprosessin kuvaaminen tapahtuu seuraavien askelten ja ehtojen mukaisesti:

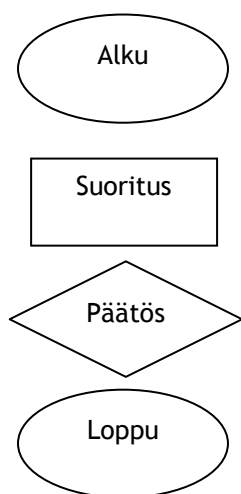
- a) pilkotaan valittu työtehtävien ketju osatehtäviin
- b) valitaan kohde, jota analysoidaan. Kohteen tulisi olla sellainen prosessin osatekijä, joka kulkee koko prosessin läpi(henkilö, materiaali tai lomake). Pysytään johdonmukaisesti tässä näkökulmassa.
- c) valitaan lähtö- ja päätöskohta siten, että peitetään koko analysoitava alue.

Edetään askel askeleelta ja luetteloidaan kaikki työvaiheet siinä järjestyksessä, kuin ne todellisessa prosessissa etenevät. (Blåfield 1996, 35-36.)

Tässä työssä olevat prosessikuvaukset seuraavat siinä työskentelevän toimihenkilön töitä ja työvaiheita. Tämä näkökulma prosessikuvauksiin on valittu siitä syystä, että koko työn tarkoitus on selkeyttää ja parantaa konttorin prosesseja. Tämän takia katson tärkeäksi, että kuvaukset seuraavat henkilöitä prosesseissa. Liitteissä sivulta 104 eteenpäin on kuvattuna konttorin prosessit asiakkaan ja siinä toimivan työntekijän kautta.

Yrityksen prosessien kuvaukset ovat tärkeä osa yrityksen laatujärjestelmää. Koko yrityksen toiminta nähdään prosesseina ja tärkeimmät avainprosessit on hyvä kuvata yksityiskohtaisesti prosessikaavioiden avulla. Hyvin laaditut prosessikuvaukset selkeyttävät työnkulkua ja ne toimivat toiminnan kehittämisen välineinä. (Lecklin 2006, 30.)

Vuokaaviotekniikkaa käytetään usein prosessien yksityiskohtaisessa kuvaamisessa. Vuokaavio kuvaa prosessin kaikki vaiheet kuvallisessa muodossa. Erilaisilla tapahtumilla on tietyt symbolit ja kaavio etenee alkutapahtumasta lopputapahtumaan. Alla on esimerkkejä mahdollisista symboleista kaaviossa.



Kuvio 2: Vuokaaviossa käytettävät symbolit

Vuokaavion avulla pystytään kuvaamaan tarkasti prosessin vaihtoehtoisia kulkuja ja haaraantumisia. Prosessien kuvaamisessa vuokaaviota voidaan suositella prosessikaaviota täydentävänä yksityiskohtaisen tason työohjeena. (Lecklin 2006, 179.)

Prosessi muuntaa tietoa syötteistä tuotoksiksi. Prosessikuvaus on usein koottu tiedonhankinnalla. Prosessien kuvaamisella voidaan saavuttaa ymmärrys arvonluonnin kannalta kriittiseen toimintaan ja kohdistaa huomio sen johtamiseen ja parantamiseen. (Laamanen 2009, 28, 36.)

Nykymalli

Nykymalli mallintaa ja määrittelee tämänhetkisen tilan karkealla tasolla. Nykymalliin ei saa liittää tulevaa tilaa, koska silloin tuloksena on kaaos. Nykymalli näyttää kirjaimellisesti mikä tämänhetkinen tila on. Tässä vaiheessa mallinnusta on tärkeää miettiä, että kuinka syvälle mennään. Ei kannata mennä tarkemmalle tasolle, kuin on tarve, koska seuraavan tason malliin tarvitaanko jo paljon lisää aikaa ja muita resursseja. (Savolainen, Saaren-Seppälä & Savolainen 1997, 29.)

Nykytilan kartoitus

Nykytilan kartoitus lähtee prosessien nimeämisestä, jonka jälkeen laaditaan prosessikartat. Prosessikartta on yritystason prosessikaavio, jossa on nimetty yrityksen pääprosessit ja esitetty niiden keskinäiset vuorovaikutukset. Tässä kartoituksessa nimetään myös prosessinomistajat ja prosessitiimit, eli tiimit joissa on osaprosessien tuntemus edustettuna. (Lecklin 2006, 136.)

Kuvallisen esityksen lisäksi prosessista laaditaan sanallinen yleiskuvaus. Tässä työssä tehdään nykytilan kartoitus, joka on tärkeä osa prosessien kehitystä ja laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentamista. Sanallinen yleiskuvaus kaikista konttorin ydin- ja tukiprosesseista on työn teoriaosuuden jälkeen.

Prosessien kuvaamisen tavoitteena on ymmärtää miten eri työntekijöiden tulee toimia, jotta prosessi on tehokas, asiakkaalle tuotetaan hyötyä ja organisaatio menestyy.

Prosessien kuvaaminen:

- Mihin prosesseja sovelletaan ja mitä jää niiden ulkopuolelle?
- Mistä asiakkaiden prosessit alkavat ja päättyvät?
- Miten prosessien tehokkuutta arvioidaan ja suunnitellaan?
- Ketkä ovat prosessien asiakkaita ja sidosryhmiä?
- Mikä on asiakkaan prosessi ja vaatimukset prosesseille?
- Mikä on prosessin tarkoitus?
- Mitkä ovat prosessin onnistumiselle kriittisiä vaiheita?
- Mitkä ovat prosessin syötteitä ja tuotoksia?
- Kuka on vastuussa prosesseista ja sen tiedoista?
- Millainen on prosessikaavio?
- Mitkä ovat prosessien tiimit ja niiden tehtävät? (Laamanen 2005, 160.)

Prosessikartat eivät ainoastaan tarjoa johdolle kokonaiskuvaa yrityksen toimista, vaan erityisesti työntekijöille kokonaiskuvan siitä, miten heidän työnsä tuo lisäarvoa ja miten he ovat osa tiimiä. Kokonaisvaltaisen lähestymistavan avulla he voivat nähdä kuinka tärkeää heidän työnsä on. He näkevät toimenpiteet, jotka johtavat lopputuotteeseen ja he saavat kokonaiskuvan työstään. He näkevät myös, että miksi he tekevät mitä he tekevät. Jokainen askel prosessissa pitää johtaa lisäosiin prosessikartalla.

Lopulta tämä johtaa lopulliseen hyötyyn asiakkaalle. Prosessin kartoittaminen on usein ensimmäinen askel saada työntekijät ymmärtämään, että miksi he tekevät työtä jota he tekevät. Se auttaa heitä ymmärtämään, että miksi eri raportit on laadittava, eli tuottamaan tärkeää tietoa ajamaan asiakkaiden etuja. Työntekijöille on tärkeää, että he kokevat tekevänsä kannattavaa ja palkitsevaa työtä.

Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden on ymmärrettävä työnsä tarkoitus ja sen on johdettava hyvin ymmärrettävään yhteiseen tavoitteeseen ja yrityksen arvojen on ohjattava kaikkea mitä he tekevät työssään.

Tärkeintä prosessien kartoituksessa on, että se tehdään asiakaslähtöisesti. Prosessikartan loppuun viemisessä on kaikkien ymmärrettävä mitä on toimitettu asiakkaalle ja miksi. Alustava selvitys henkilöstön kanssa vahvistaa sen, että prosessi alkaa ajatuksesta, jossa tunnustetaan tuotokset ja kuinka ne hyödyttävät asiakasta.

Samoin tuotosten analyysi auttaa ymmärtämään, että onko asiakas saanut hyvän tuotteen tai palvelun. Prosessien kartoituksen on tarkoitus auttaa yritystä varmistumaan siitä, että prosessit olisivat mahdollisimman näkymättömiä asiakkaalle. Prosessien kartoitus auttaa yritystä tekemään prosesseistaan mahdollisimman näkymättömiä. (Jacka & Keller 2002, 10-20.)

On oltava kunnollinen järjestelmä prosessien luokitteluun ja ymmärtämiseen, kun analysoidaan prosessia kokonaisuutena. Tämä edellyttää yhden prosessin pilkkomista paloihin, jotka tekevät prosessista kokonaisuuden. Prosessikartan avulla voi sitten "porautua syvemmälle" tarvittaessa prosessin yksityiskohtiin.

Prosessien ymmärtämistä auttaa sen jakaminen hallittaviin segmentteihin. Tämä mahdollistaa prosessien osien entistä yksityiskohtaisemman analyysin. Ensimmäinen askel prosessikarttojen arvon ymmärtämiseen on ymmärtää syyt prosessin arviointiin kokonaisuutena.

Viime kädessä prosessien laadun arvioinnin tarkoituksena on varmistaa, että kaikki prosessit tukevat yrityksen keskeisten liiketoiminnan tavoitteita ja yrityksen arvoja. Lopullinen arvo prosessin kartoituksessa on saada työntekijät ymmärtämään työnsä arvo.

Jotta ymmärtäisi prosessin analyysia, prosessien itsessään on oltava ymmärrettäviä. On tärkeää ymmärtää prosessin panokset ja niiden muuntuminen tuotokseksi. Muunnos on tärkeä osa ja se voidaan leikata pienemmiksi paloiksi.

Prosessin laukaisijat

Jokaisessa prosessissa on oltava panos, jotta se alkaa. Mutta panos ei itsessään saa prosessia käynnistymään. Jotain täytyy tapahtua, joka käynnistää prosessin. Laukaisija on tärkeä, koska se on usein vaihe missä asiakas on ensimmäisen kerran mukana. Jos laukaisija on peräisin muusta lähteestä, kuin asiakkaasta se voi olla osoitus siitä, että prosessi ei ole asiakaslähtöinen. Tämä tarkoittaa, että radikaalia muutosta tarvitaan tai se voi jopa tarkoittaa, että prosessi voidaan poistaa.

On myös olemassa kaksi ajallista tekijää, joita voi tarkastella osana prosessikarttaa. Nämä ovat läpimenoajat ja pitoajat. Läpimenoaika tarkoittaa aikaa, joka menee työtehtävän tai toimen suorittamiseen. Pitoaika on aikaa yksittäisen kohteen tekoon. Tämä on tuottamatonta aikaa. Jos yksittäiseen tehtävään käyttää liikaa aikaa, saattaa muut osat olla huonosti käsiteltyjä.

Ymmärtääkseen siis prosesseja on olemassa useita käsitteitä, jotka ovat tärkeitä prosessien hahmottelussa. Ensimmäinen käsite ovat eri laukaisijat. Vaikka panokset aloittavat kaikki prosessit laukaisijat ovat todellisia toimia tai kohteita, jotka aiheuttavat prosessin aloituksen. Laukaisijoiden parempi tunnistaminen ja ymmärtäminen voi auttaa yritystä ottamaan asiakkaat huomioon prosesseissa. (Jacka & Keller 2002, 20-50.)

Tunnista prosessien omistajat

Kuten Jacka & Keller (2002, 83-84) kertovat, että aluksi pitää tunnistaa organisaation tärkeimmät prosessit ja niistä on myös tässä työssä aloitettu. Samalla tulee myös saada hyvä käsitys siitä, että ketkä ovat prosessien omistajia. Prosessin omistajat on hyvä listata kaavioihin. Konttorin prosessien omistajia ovat niistä vastuussa olevat asiakkuuspäälliköt ja lopuksi kaikesta on vastuussa konttorinjohtaja.

Riskit

Kun tavoitteet on saavutettu, seuraava kysymys on, kuuluu "Mikä voisi estää keskeisien liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumisen?" Monet prosessit kehitetään tavoitteena saavuttaa asioiden tekeminen oikein. Prosessien omistajien pitäisi olla tietoisia keskeisistä liiketoiminnan riskeistä ja heillä tulisi olla suunnitelmia niiden torjumiseksi. Tavoitteena olisi hahmottaa riskejä jo prosessikarttoja luodessa sekä saada prosessi, joka poistaa tai ainakin lieventää liiketoiminnan riskejä.

Keskeiset asiat

Seuraava kysymys kuuluu "Mitä asioita on tehty, jotta riskeiltä välttyään?" Prosessien omistajat usein ymmärtävät tavoitteet ja sen miten riskejä poistettaisiin. He todennäköisesti myös tuntevat perusteellisesti parhaat riskejä poistavat menettelyt prosessin sisällä.

Prosessien omistajat tietävät parhaiten, että mitä tarkastuksia prosesseissa tarvitsee tehdä, koska heillä on paljon yksityiskohtaista tietoa niistä. He eivät ole vielä välttämättä kuitenkaan yhdistäneet niihin liittyviä riskejä. Ja henkilöt, jotka suorittavat prosesseja eivät usein ole tietoisia riskeistä, koska he vain tekevät työtään.

Konttorin prosesseissa käy kuitenkin usein niin, että tekijät prosesseissa tunnistavat sen riskit parhaiten. Asiakkuuspäälliköiden ollessa prosessien omistajia, heillä ei usein ole kuitenkaan ensikäden kokemusta prosessien riskeistä. Tämä johtuu siitä, että he eivät työskentele prosessien rajapinnassa vaan ovat vastuussa kokonaisuuksista.

Prosessin profiilikuvaus

Yksi tärkeimmistä tehtävistä on koota prosessin profiilikuvaus. Kuvaus on tarkoitettu keskittämään kriittisiä tietoja prosesseista. Se valmistuu vaiheittain, koska tiedot on todennäköisesti kerätty eri prosessien omistajilta. Tätä samaa voidaan käyttää kehittämään yksittäisten prosessien profiilia. Lisäksi yksikkö tasolla tulisi olla omat kuvaukset.

Tämä profiilikuvaus auttaa kartoittamaan prosesseja. Hyvin tehty profiilikuvaus voi myös auttaa keskittymään kaikista tärkeimpiin alueisiin tehtäessä karttoja prosesseista. Yksi vaikeimmista asioista prosessin kartoituksessa on määrittää, että miten yksityiskohtaisiin tietoihin mennään. Prosessin profiilikuvaus auttaa tunnistamaan kokonaiskuva.

Prosessin nimeä on hyvä käyttää kuvauksissa. Voisi myös olla hyödyllistä määrittää kunkin prosessin numero. Numerointi voi selkeyttää yksiköiden tehtäviä tai toimia niin, että tarkistajan on helpompi ymmärtää, mikä osa prosessista on tarkastelun alla.

Prosessin omistajiksi on hyvä täyttää yksittäisten prosessien omistajien nimet ja tittelit. Jos kuvaus on suoritettu yksikön tasolla, niin yksikön omistajien nimet pitäisi mainita. Prosessikuvausten on myös vastattava prosessin nimeä.

Tuotokset ja panokset ovat erittäin tärkeitä prosesseissa. Keskeisten panosten määrittely auttaa selkeyttämään mikä prosessin aloittaa. Myös keskeiset tuotokset tulee tunnistaa sekä tärkeimmät asiakkaat prosesseissa. Asiakas voi olla ulkoinen asiakas tai sisäinen asiakas. Tämä määrittää, että mitä prosessin on tarkoitus tuottaa.

Prosessin yksiköiden ja prosessin yksiköiden omistajien tulee huomioida kriittiset prosesseja käynnistävät tapahtumat. Liiketoiminnan tavoitteet määritellään kokouksissa prosessien omistajien kanssa. Liiketoiminnan riskejä on myös huomioitava. Näiden kunnollinen kirjaaminen auttaa prosessien tarkastajaa huomioimaan kaikki riskit. Menestyksen mittareiden tulisi olla tiiviitä ja konkreettisia, jotta niitä on helppo seurata.

Muista

Tietoa prosesseista syntyy pala kerrallaan. On tärkeää tietää mitä tietoja tarvitaan ja määrittää, että mitkä tiedot ovat tärkeimpiä. Tietoja kerätään jotta:

- Tunnistetaan ja kuvataan prosessit
- Tunnistetaan prosessien omistajat
- Tunnistetaan yksiköt ja yksiköiden omistajat
- Saadaksemme täydelliset prosessi- ja / tai yksikkö profiilit.

Tarvitaan suuri määrä tietoa, mutta kun perus prosessit ja niiden omistajat ovat nimetty, tärkeimpiä tietoja ovat:

- Liiketoiminnan tavoitteet: Mitä on saavutettu?
- Liiketoiminnan riskit: Mitä voidaan estää toteutumasta?
- Keskeiset tarkastukset: Miten näitä riskejä lievennetään?
- Menestyksen mittarit: Miten ne toimivat?

Prosesseissa on päästävä sopimukseen näistä perusasioista ennen kuin voidaan jatkaa eteenpäin. (Jacka & Keller 2002, 94-116.)

Todelliset prosessikartat voivat siis olla paras, hauskin ja antoisin osa prosessien kartoitusta. Se on mahdollisuus nähdä työn hedelmät ja se luo myös mahdollisuuden kaikille työntekijöille

omiensa näkemiseen. Mutta se onnistuu vain oikealla valmistelulla ja oikealla lähestymistavalla.

Kartat ja symbolit on pidettävä yksinkertaisina. Yrityksenä ei ole tehdä vaikutusta kehenkään sillä, kuinka paljon tietoa saadaan yhdelle sivulle. Sen sijaan yritetään tehdä helposti ymmärrettävän visuaalinen prosessi. Kannattaa käyttää syvälle asiaan porautuneita karttoja, kun halutaan tutkia jotain prosessia tarkemmin.

Luomalla karttoja, jotka virtaavat aikajärjestyksessä haitalliset toimet näkyvät helpommin. Kannattaa etsiä ilmeisiä epäkohtia prosesseissa. Nämä ovat tehtäviä tai toimia, jotka tulisi tutkia syvemmin. Tämä voi myös osoittaa toimia, jotka voidaan poistaa. (Jacka & Keller 2002, 149.)

Kiinnitä huomiota ongelmakohtiin

On otettava prosessiin hyvin tarkka näkemys. Ottamalla askel-askeleelta lähestymistapa määrittäessä yksiköiden tehtäviä ja toimia, pitäisi saada hyvä käsitys siitä, miten kartta on muodostunut.

Yleensä paras tapa oppia prosessin kartoitusta on tehdä sitä. Jokainen kartta on erilainen kuin toinen. Yhdelläkään yrityksellä ei ole samanlaista karttaa kuin toisella. Prosessikarttoja ei ole helppo valmistaa ja se vaatii työn tekoa omassa prosessissa, jotta sen oppii tekemään. (Jacka & Keller 2002, 153-154.)

Analyysin huomiokohdat

Tunne prosessit

Yksi tarkoitus prosessin kartoituksella on oppia prosessista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että sitä kannattaa aloittaa tietämättömänä. On oltava paljon tietoa siitä mitä on dokumentoitava ja miten prosessi todellisuudessa toimii.

Työssä vahvuutena minulla on prosessien tunteminen todella hyvin. Tiedän läpikohtaisesti jokaisen prosessin kulkuvaiheet ja mitä kukin prosessi sisältää. Tämä auttaa minua prosessien kartoituksessa, koska en ole tietämätön niistä.

Valvontapisteet

Nämä ovat usein helpoimpia asioita selvittää, kun tarkastellaan prosessi karttoja. Alustavissa keskusteluissa prosessiomistajien kanssa on yleensä määritelty ensisijaiset valvontapisteet. Jos valvontaa ei ole, se yleensä havaitaan ennen varsinaista kartoituksen alkamista. Niissä tapauksissa, joissa omistajat eivät ole varmoja onko keskeinen valvonta olemassa, prosessikartoitus voi todistaa, että onko niitä vai ei.

Kuitenkin todennäköisin vaihtoehto on, että prosessin omistaja tai organisaation johto on sitä mieltä, että tarvittava valvonta on käytössä. Kuitenkin puhuessa työntekijöiden kanssa työn suorittamisesta he joko eivät ole koskaan kuulleet valvonnasta tai eivät vaivaudu sen olemassaoloa selvittämään.

On erittäin tärkeää seurata ja tarkistaa kaikki polut prosessikartassa. Kuten on käyty läpi, että tarkastamatta jääneet kohdat voivat merkitä ongelmia. Se voi myös osoittaa, että keskeinen valvonta puuttuu.

Prosessin tunteminen vaatii käsitystä valvontapisteiden olemassaolosta prosessissa. Tietämällä nämä pisteet on paremmat mahdollisuudet kuvailla niitä tarkasti kartalla. Tämä erottelu auttaa siis korostamaan valvonnan roolia prosesseissa.

Eri tasojen käyttäminen prosessin ymmärtämiseksi

Yksiköiden, tehtävien ja toimien on tarkoitus ymmärtää eri syvyyksiä prosessissa. Niitä tulisi käyttää oikein. Aina korkeimmalta tasolta aloittaminen antaa katsauksen, joka auttaa määrittelemään prosessin toimien tarkoitusta. Kuitenkin aloittaminen toimista prosesseissa helpottaa rakentamaan alkuperäistä karttaa. Loppujen lopuksi lähestymistapaa, joka tarjoaa parhaimman ymmärryksen prosessista, tulisi käyttää. (Jacka & Keller 2002, 189.)

Prosessin tuotos

Kun arvioidaan tuotoksia, on todennäköisesti tärkeämpää lähestyä niitä eri tavalla, kuin yritys itse tekee. Klassisessa tuotoksen määritelmässä on yleensä helppoa ymmärtää, että mikä on syntyvä tuote. Prosessilla on aina asiakas, joka saa tuon lopullisen tuotoksen. Yritetään myös selvittää, että arvoa on varmasti tuotettu asiakkaalle, on se sitten lopullinen asiakas tai asiakas, joka on seuraavassa vaiheessa ketjua. Tuotos on siis jokaisen prosessin lopputulos.

Jäte prosessissa

Jätteen määritelmä prosessissa on tuote tai tuotos, joka heitetään pois hyödyttömänä. Kaikki mikä on tuotettu prosessissa ja joka ei johda käytettäväksi palveluksi tai tuotteeksi on jätettä

ja hyvä prosessianalyysi keskittyy siihen, että miten näitä jätteitä syntyy ja mitä niille kannattaa tehdä. On myös tärkeää huomata, että ei voi ymmärtää mitä jäte on ennen kuin itse tietää mitä yrittää tuottaa. Tietämättä mitä vaaditaan koko tuotanto voi olla pelkkää jätettä.

Esimerkiksi konttorin prosessi, joka ei johda ostavaan asiakkaaseen on jätettä. Eli on tehty huono tarjous asiakkaalle ja hän päättää olla ostamatta tuotetta, joka prosessissa on tuotettu. Tällöin koko prosessi on saattanut olla turha.

Yllätykset

Kuten aiemmin tässä työssä on jo todettu ovat prosessit aina suunniteltu tekemään jotain, mieluiten antamaan arvoa asiakkaalle. On kuitenkin harvinaista, että prosessi tekee mitä on suunniteltu. Nämä odottamattomat tulokset ovat yllätyksiä. Uudet prosessit ovat kaikkein alttiimpia yllätyksille.

Kun prosessi on käynnistetty, kaikilla on hyvä idea siitä, mitä prosessi tulee tuottamaan. Mutta prosesseilla on aina monia muuttujia ja tämän takia tulee aina yllätyksiä. Eikä aina välttämättä ole uusi prosessi, joka tuottaa yllätyksiä. Se edellyttää ainoastaan pienen muutoksen prosessissa itsessään. Prosessi voi epäonnistua ehkä jopa niin yksinkertaisesta tekijästä, kuin työntekijän jäämisestä sairauslomalle.

Prosessien näkymättömät seuraukset

Lopputulos on usein näkymätön seuraus prosessista. Näin käy yrityksille, jotka eivät katso prosessejaan tarpeeksi tarkasti. Prosessissa tapahtuvia yllätyksiä ei voida jättää huomiotta. Loppujen lopuksi näkymättömiä seurauksiakaan ei myös voida jättää huomiotta, mutta niihin puututaan usein myöhemmin. Näkymätön seuraus prosessille on usein siis jo ehtinyt tapahtua ja näin ollen sitä ei voi jälkikäteen muuttaa.

Liiketoiminnan tavoite

Kun prosessikuvaukset ovat valmiita, katsotaan taaksepäin ja arvioidaan uudelleen, onko tämä prosessi tarpeen. Tarkastellaan myös koko prosessia ja varmistetaan, että se käsittelee ensisijaista tavoitetta. Katsotaan prosessin osiin, että ne myös tukevat näitä tavoitteita. Jos ei, niin tukevatko ne jotain muuta tavoitetta.

Tämä voi tarkoittaa, että osa prosessia tarvitsee uudelleen linjata tai jopa siirtää toiseen prosessiin. Se voi myös tarkoittaa, että potentiaalisesti suuri tavoite on jäänyt huomiotta, ja sitä pitäisi huomioida enemmän.

Toimenpiteiden onnistuminen

Toimenpiteiden onnistuminen on suhteellisen helppo nähdä, kun prosessikartat on saatu valmiiksi. Työssäni kuvailemani prosessit ovat erittäin muuttuvia ja ajallisesti riippuvaisia monista tekijöistä. Ajallisesti ei voida siis kaikkia tämän työn prosesseja mitata.

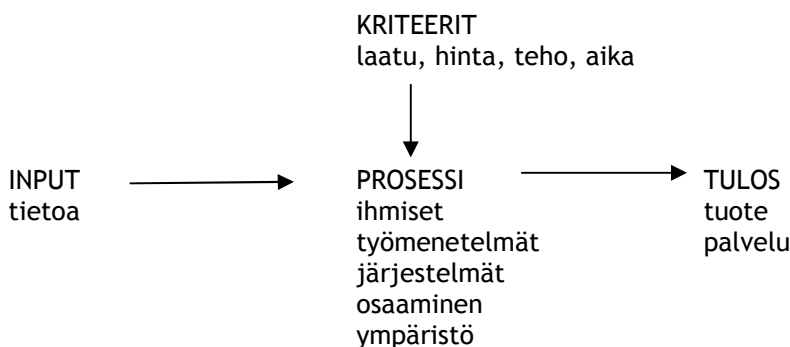
Karttojen analysointi

Palataan varsinaisiin prosessikarttoihin. On perustoimia joita voidaan etsiä joka kartasta, jotka kertovat ongelmista, joko tehottomuudesta tai valvonnan huonosta jaottelusta. Näitä tulee eristää ja tutkia perusteellisesti, koska ne ovat mahdollisuuksia parantamiseen. (Jacka & Keller 2002, 191-206.)

2.1.3 Toimintaprosessit

Toimintaprosessit ovat jokaisessa tuotanto-organisaatiossa olemassa olevia toimenpidesarjoja, joilla toiminnan tulos saavutetaan. Organisaation toiminta on siis kokonaisuus, joka muodostuu toimintaprosesseista.

Alla olevaan kuvioon on kuvailtu tekijöitä toimintaprosesseissa. Nämä tekijät ovat kriittisiä jokaisessa toimintaprosessissa. Niiden avulla toimintaprosessit toteutuvat ja prosesseja voidaan mitata.



Kuvio 3: Toimintaprosessi

Sanaa prosessi käytetään yleensä tarkoittamaan tuotantotapaa, peräkkäistä toimintaa tai muutoksia tietyssä järjestyksessä. Tässä työssä prosesseilla tarkoitetaan peräkkäisiä toimintoja, joilla tuotetaan asiakkaalle arvoa. (Blåfield 1996, 29.)

Toimintaprosessien mallintamisen perusteet

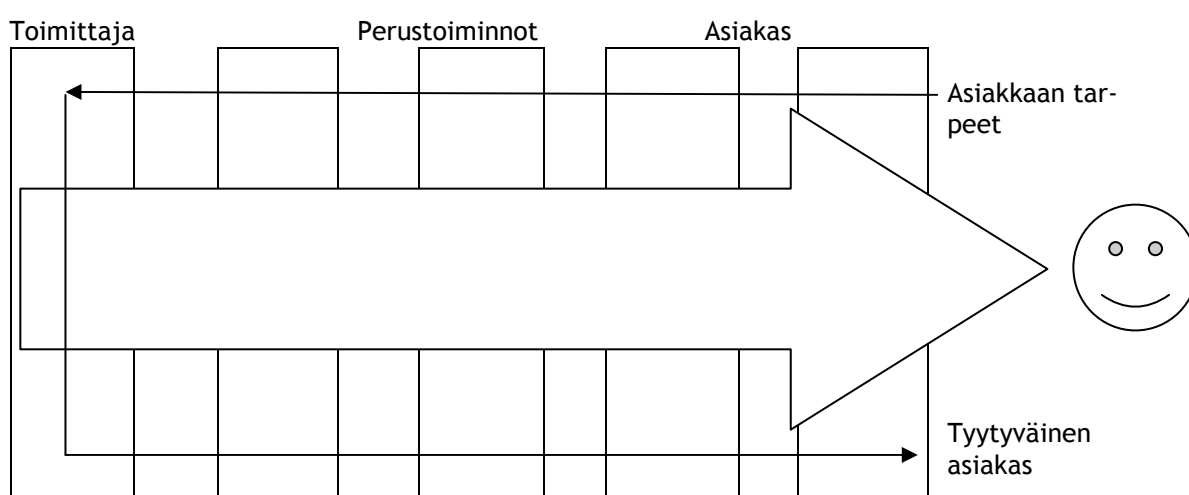
Toimintaprosessit voidaan määritellä ryhmäksi loogisesti yhteenkuuluvia toimintoja ja päätöksiä, joilla hallitaan liiketoiminnan eri resursseja. Toimintaprosesseja voidaan tarkastella esimerkiksi kolmella tasolla: ydinprosessit, prosessit ja aliprosessit.

Toiminto eli aktiviteetti muuttaa panokset tuotokseksi. Toiminto koostuu joukosta erilaisia tehtäviä. Toimintoon voi liittyä lähtökohta, joka aloittaa toiminnon suorituksen. Esimerkiksi tarjousprosessin voi aloittaa asiakkaalta tuleva tarjouspyyntö.

Toimintaprosessien panoksista ja tuotoksista syntyvät prosessien materiaali- ja tietovirrat. Resursseja toiminnossa voivat olla esimerkiksi työpanos, rahoitus, järjestelmät ja laitteet. Käytettävät resurssit voivat olla yrityksen omia tai ulkopuolisia. Resursseilla on elinkaari: tarpeen syntyminen, resurssin hankinta, käyttö ja käytöstä poistaminen.

Kustannusten aiheuttajat ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat kustannuksia tai vaikuttavat niihin. Toiminnon panokset ja resurssit ovat siten kustannusten aiheuttajia. Mittayksikköinä voidaan käyttää sekä tuotoksia, että panoksia. Tuotosmittari kuvaa tuotosten lukumäärää, laatua tms. tekijää. Toiminnon tehokkuutta voidaan mitata tehokkuusmittareilla, esimerkiksi tuotos panos ja tai resurssikäyttö.

Toimintaprosesseja tulee tarkastella asiakaslähtöisesti ja asiakkaan silmin. Prosessi käynnistyy siten asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakastyytyväisyyteen. (Hannus 2003, 43-51.)



Kuvio 4: Toimintaprosessin kuvaus

Hahmottelemalla organisaation toiminta toimintaprosesseiksi voidaan nähdä kokonaisuus asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen takana. Toimintaprosessit muodostuvat monista peräkkäin ja lomittain olevista työtehtävistä eli kaikista niistä toiminnoista, jotka alkavat asiakkaan tar-

peista ja päättyvät asiakkaan tarpeen täyttämiseen. Jokaisessa toimivassa yrityksessä ja yksikössä on olemassa toimintaprosesseja sillä ne ovat niitä toimenpidesarjoja joilla toiminnan tulos saavutetaan. (Blåfield 1996, 5.)

Konttorin prosessit ovat toimintaprosesseja. Ne alkavat asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan tarpeen täyttämiseen. Esimerkiksi kassaprosessi, johon asiakas tulee maksamaan laskuaan. Tarve asiakkaalla on saada lasku maksettua. Prosessi päättyy siihen, että asiakkaan lasku on maksettu.

Tuotannollisen yksikön toiminta on siis kokonaisuus, joka muodostuu toimintaprosesseista. Tämän kokonaisuuden tarkastelu tuo mahdollisuuden oman toiminnan kehittämiseen siten, että kyetään toimimaan mahdollisimman hyvin asiakkaan haluamalla tavalla. Toimintaprosessien kehittäminen jatkuvien pienten askelten toimenpiteillä sekä kehitysprojekteina on prosessijohtamista. (Blåfield 1996, 9-16.)

Käytäntö on osoittanut, että jaettaessa mikä tahansa prosessi osiin ja tarkasteltaessa osien toimintaa erikseen, koko prosessi ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla ja aina löytyy parannettavaa. Toimintaprosessien kehittäminen jakautuu normaalisti kahteen vaiheeseen. Ensin toimintaprosessi otetaan hallintaan ja tämän jälkeen sitä on mahdollisuus jatkuvasti kehittää.

Toimintaprosessien tunnistaminen

Yksittäisistä tehtävistä ja toiminnoista koostuvia toimintoketjuja nimitetään toimintaprosesseiksi. Toimintaprosesseja on aina ollut olemassa, ja niiden tunnistaminen on ensimmäinen askel prosessiajattelun konkreettisessa toteuttamisessa.

Tunnistettavalle toimintaprosessille on muutamia tunnusomaisia piirteitä. Prosesseilla on aina asiakas joka saa määritellyn lopputuloksen. Toimintaprosesseille on tyypillistä, että niiden toteutukseen osallistuu paljon työntekijöitä eri puolilta yritystä. Toimintaprosessit eivät noudata funktionaalisen organisaation rajoja vaan ovat horisontaalisia eli kulkevat eri toimintojen eli organisaatioyksiköiden läpi.

Organisaation koko toiminta muodostuu yksittäisistä peräkkäin tai samanaikaisesti suoritettavista työtehtävistä. Työtehtävät muodostavat toimintaprosesseja, joita voidaan ryhmitellä monella tavalla. (Blåfield 1996, 30-32.)

Toiminnan kuvaaminen auttaa näkemään miten asiakkaalle arvoa tuottava toiminta syntyy. Toimintaprosessien kuvaus voi esimerkiksi sisältää seuraavia asioita:

- sovellusalue
- avainasiakkaat ja heidän tarpeensa
- tavoite ja mittarit
- input-tiedot
- tulostodokumentit ja niiden hallinta
- vuokaavio päävaiheista
- työkalut ja laitteet
- vastuut
- liittyvät dokumentit.

Prosessin hallinnan tavoitteena on virheetön prosessi. Prosessianalyysissä pyritään selvittämään, että missä jokin ongelman aiheuttaja on. (Blåfield 1996, 33.)

Palveluprosessit ja tuotantoprosessit eroavat toisistaan siinä, että palveluprosessissa asiakas osallistuu merkittävästi prosessin toteuttamiseen. Esimerkki standardisoidusta palveluprosessista on pankissa lainan myöntäminen. Näissä palvelutapahtumissa on tärkeää tunnistaa, että miten asiakas toimii prosessissa. (Laamanen 2009, 23.)

2.1.4 Ydinprosessit

Tyypillisiä ydinprosesseja yrityksellä on esimerkiksi uuden tuotteen/palvelun kehittäminen ja tilaus- ja toimitusketju. Nämä ydinprosessit läpäisevät yrityksen eri yksiköitä sekä ulottuvat oman yrityksen ulkopuolelle kattaen myös asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien toimintoja. Prosessijohtamisessa olennaista on horisontaalinen, asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnan ohjaus. Yrityksen ydinprosesseille on hyvä määritellä prosessin omistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä. (Hannus 2003, 32-34.)

Tyypillisiä ydinprosesseja liiketoiminnassa

- Uusien tuotteiden kehittäminen - prosessi

Prosessin avulla tunnistetaan asiakkaiden tulevat tarpeet, sekä markkinatilanteen mahdollisuudet, kehitetään tuote sekä saatetaan tuote markkinoille.

- Toimitus / Tilaus - prosessi

Prosessin avulla hallitaan koko ketjun materiaali- ja tietovirrat (loppuasiakkaat, valmistus, varastointi ja jakelu, tms.) ja jonka kautta huolehditaan kaikista tehtävistä asiakastilauksen ja toimituksen/laskutuksen välillä.

- Hankinta ja valmistus - prosessi

Operatiivinen prosessi, jolla suunnitellaan ja ohjataan tuotantoa. Tärkeä osa on toimittajasuhteiden hallinta.

- Asiakaskannan hallinta - prosessi

Prosessin avulla tunnistetaan asiakkaat ja välitetään asiakkaille tieto tuotteista, myydään tuotteet sekä hoidetaan myynnin jälkeinen palvelu ja jatkomyynti. Jo markkinointivaiheessa tunnistetaan potentiaaliset asiakkaat, tehdään asiakkaat tietoisiksi yrityksen tuotteista ja niiden tarjoamista eduista sekä käytetään tietoja asiakkaan tarpeista tuotekehityksen lähtökohtana.

Myyntivaiheeseen liittyviä aliprosesseja voivat olla esimerkiksi neuvonta, hinnoittelu ja tarjouksen tekeminen. Tärkeä aliprosessi on kysynnän ennustaminen ja hallinta sekä sen yhdistäminen tuotannon ja tuotantokapasiteetin ohjaamiseen.

- Asiakaspalvelu - prosessi

Prosessin kautta järjestetään asiakkaiden palvelu ja tuki sekä varmistetaan eri palvelukanavien ja järjestelmien käytettävyys ja tehokas toiminta. Myynnin jälkeisessä vaiheessa tärkeitä aliprosesseja voivat olla esimerkiksi asiakaspalautteiden ja asiakaspalvelun laadun jatkuva seuranta ja niiden pohjalta tapahtuvat korjaukset prosesseihin.

Liiketoimintaa tukevat ydinprosessit

- Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen - prosessi

Tukiprosessin kautta yritys houkuttelee, rekrytoi, motivoi ja kouluttaa potentiaalisia henkilöitä sekä huolehtii henkilöstöhallinnon perustehtävien suorituksesta. Prosessin kautta yritys kerryttää samalla osaamispääomaansa.

- Suorituskyvyn seuranta - prosessi

Tukiprosessin avulla seurataan ja raportoidaan yrityksen suorituskyvystä. Mittareina ovat taloudellisten mittareiden, kuten esimerkiksi kustannustehokkuus ja kannattavuus, lisäksi asiakastytyytyväisyyttä sekä henkilöstön motivaatiota ja osaamista kuvaavat tekijät.

- Liiketoiminnan suunnittelu - prosessi

Tukiprosessin avulla asetetaan yrityksen suorituskäytavoitteet. Suunnitteluosuus toteutuu vuosisuunnitteluprosessin sekä strategiasuunnitteluprosessin kautta. (Hannus 2003, 42.)

2.2 Liiketoimintaprosessit

Liiketoimintaprosessiajattelussa yrityksen toiminta koostuu eri prosesseista. Esimerkkejä ovat tarjouksen hoito, tilauksen toimitus, uuden tuotteen kehittäminen ja laskutus. Myöhemmin tässä työssä käsitellään pankin konttorin prosesseja tarkemmin, mutta niitä ovat mm kassaprosessi, lainaprosessi ja sijoitusprosessi.

Liiketoimintaprosessi koostuu joukosta toisiinsa liittyviä vaiheita, jotka saavat aikaan ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle arvokkaita tuloksia tietyistä syötteistä tietyn ohjauksen alaisena käyttämällä tiettyjä resursseja. Prosessin käynnistää asiakkaan tahtoon liittyvä tapahtuma, esimerkiksi asiakkaan tilaus.

Ulkoiseen asiakkaaseen liittyviä prosesseja sanotaan usein ydinprosesseiksi. Avainprosesseja ovat taas ne prosessit, joiden hyvä toimivuus on yrityksen menestykselle elintärkeää. Prosessit jakautuvat osaprosessiksi ja nämä taas osiinsa. Toiminnan järjestäminen prosesseiksi ei ole helppoa. Esimerkiksi ei ole heti selvää, kuka on laskutuksen asiakas eli kuka laskun tilaa ja kenelle laskulla on todellista arvoa.

Liiketoimintaprosessit kannattaa aluksi hahmotella ja katsoa sitten, millä ryhmittelyllä ne parhaiten toimisivat. Liiketoimintaprosessi on kokonaan eri asia, kuin sitä suorittavien resursien ryhmittely. Tästä syystä ei liiketoimintaprosesseja voi päätellä organisaatiokaaviosta. Pohjimmiltaan liiketoimintaprosessien kehittäminen pyörii seuraavan kolmen kysymyksen ympärillä: Missä ollaan? Missä halutaan olla? ja Miten sinne päästään? (Savolainen ym. 1997, 13-18.)

Liiketoimintaprosessit ovat toisiinsa liittyvien tehtävien ja toimintojen muodostamia kokonaisuuksia, jotka alkavat asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Esimerkkejä liiketoimintaprosesseista ovat muun muassa uusien tuotteiden kehittäminen, asiakaskannan hallinta, palveluiden tilaus/toimitusketju, markkinointisuunnitelman tekeminen, asiakassuhteiden hallinta.

Nämä kaikki ovat pankissa olennaisia prosesseja. Uusia tuotteita kehitetään asiakkaille, jotta he pysyisivät pankin asiakkaina, esimerkiksi eriehtoisia säästötilejä. Asiakaskannan- ja asiakassuhteiden hallinta on olennainen osa jokaisen oman asiakassalkun omaavaa työntekijää.

Asiakassalkulla tarkoitetaan työntekijän omaa asiakaskuntaa, joiden pankkiasioista hän on vastuussa. Koko konttorin toiminta koostuu palveluista ja niiden toimittamisesta asiakkaille sekä pankin markkinointiosaston on alati kehitettävä uusia markkinointikampanjoita, jotta myös uusia asiakkaita saataisiin pankille.

Liiketoimintaprosesseille olennaisia tekijöitä ovat:

- Prosessilla on aina asiakas joka määrittelee lopputuloksen, asiakas voi olla yrityksen ulkoinen tai sisäinen.
- Prosessit ylittävät organisatoriset rajat, ja ovat usein riippumattomia organisaatiokenteista.
- Prosessien suorituskkyä tulee aina arvioida asiakkaan (ulkoinen tai sisäinen) näkökulmasta.

Liiketoimintaprosesseja voi ryhmitellä eri tavoin. Prosesseja ryhmittäessä tärkeä lähtökohta on hahmottaa prosessin kattavuus ja laajuus. Liiketoiminnan ydinprosessit ovat yrityksen ja sen avainsidosryhmien toimintaa läpileikkaavia toimintoketjuja ja ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään:

1. Suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat liiketoiminnan ydinprosessit ja
2. Varsinaista liiketoimintaa tukevat ydinprosessit.

Ydinprosessit muodostuvat joukosta pienempiä prosesseja, joita usein kutsutaan aliprosesseiksi. Aliprosesseja voi olla monia. Laskujen käsittely on esimerkki tyypillisestä aliprosessista. Usein prosesseja joudutaan tarkastelemaan monella eri tasolla. (Hannus 2003, 41.)

”Jos jokin liiketoimintaprosessi ei toimi, mikä on syynä sen epäonnistumiseen? Virheet ja väärinkäsitykset pilaavat prosessin. Pilaantuneen prosessin tulokset eivät ole enää ennakoitavia, vakaita, eivätkä laadukkaita.”

”Yritämme parhaamme, mutta asiat eivät vain aina tapahdu niin kuin on ennakoitu. Virheitä vain löytyy prosesseista ja tulee takaiskuja. Jos käyttämämme prosessit eivät toimi halutulla tavalla, tulokset ovat kaikesta yrittämisestä huolimatta vaihtelevia ja laadullisesti huonoja.” (Plowman 1997, 22.)

2.2.1 Liiketoimintaprosessien mallintaminen

Liiketoimintaprosessien mallintamisen tärkein syy on kokonaisuuden ymmärtäminen. Yksi mallintamisen yleisistä ongelmista on, että jotkut pyrkivät mallintamaan nykytilaa niin kuin se todellisuudessa on, toiset niin kuin sen pitäisi olla ja kolmannet pyrkivät mallintamaan tulevaa. (Savolainen ym. 1997, 25-26.)

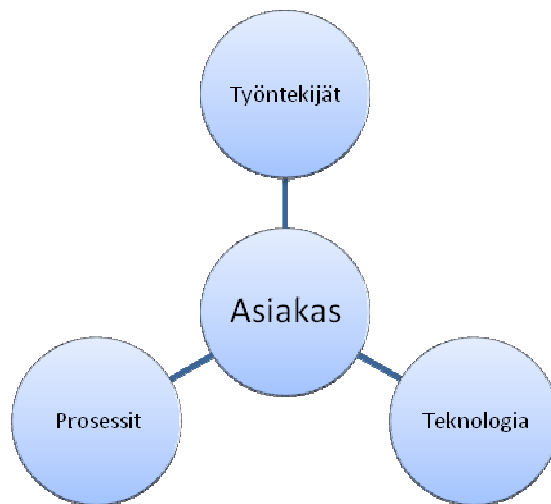
Tässä työssä mallinnetaan nykytilaa niin kuin se todellisuudessa on. Kuvataan siis nykymalli ja ongelmat siinä sekä annetaan ideoita parantamiselle.

Prosessien kehittäminen

Prosessien vahvistamisen käsite organisaatiossa ei todellakaan ole uusi. Selkeä painopiste liiketoimintaprosessien uudistamisessa on minimoida prosessien lisäarvoa tuottamaton sisältö. Prosesseille tässäkin työssä on olennaista niiden kehittäminen. Niitä on kehitetty koko ajan, mutta kehittämistyö ei ole ollut kovin olennaista konttorille.

Liiketoimintaprosessien uudistaminen on parantamisen filosofia. Päämääränä on askel askeleelta parantaa suorituskyyä uudelleen suunnittelemalla prosesseja joiden avulla organisaatio toimii, maksimoimalla asiakkaalle lisäarvoa tuottava sisältö ja minimoida kaikki muu. (Peppard & Rowland 1995, 8, 15, 20.)

Kaikki yritykset koostuvat kolmesta päätekijästä, kuten kuviossa 5, prosessit, ihmiset ja teknologia. Prosessien suunnittelussa nämä kolme joukkoa on mukautettava markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Yleensä aloitetaan yrityksen prosesseista, jotka pitää tunnistaa ja suunnitella. Sitten ihmisiin, jotka pyörittävät prosesseja. Tekniikkaa tulisi käyttää tukemaan prosesseja ja ihmisiä. (Peppard & Rowland 1995, 45-46.)



Kuvio 5: Organisaation pilarit; työntekijät, prosessit ja teknologia

Prosessin kokonaissuunnittelu

Ennen kuin siirrytään tarkastelemaan ihmisiä prosesseissa, on tärkeää vetää yhteen prosessien kokonaisuus alusta loppuun. Jokainen askel prosessissa olisi määriteltävä ja liitettävä yhdistävät ketjut. (Peppard & Rowland 1995, 94.)

Olemassa olevien prosessien järjestelmällinen uudistaminen toimii esimerkiksi seuraavasti.

Poista

- Ylituotanto
- Odotusaika
- Kuljetus
- Inventointi
- Viat / puutteet
- Päällekkäisyydet
- Muutokset
- Tarkastukset
- Uudelleenneuvottelut

Yksinkertaista

- Lomakkeet
- Menettelyt
- Viestintä
- Teknologia

- Ongelma-alueet
- Virrat
- Prosessit

Yhdistä

- Työpaikat
- Tiimit
- Asiakkaat
- Tavarantoimittajat

Automatisoi

- Vaikeudet
- Vaarat
- Tylsyys
- Tiedon keruu
- Tiedon siirto
- Data analyysi

Onnistumisen reunaehdoja

- Aloita ylhäältä
- Kommunikoi
- Kohtelee työntekijöitä arvostuksella
- Pidä selkeänä prosessisuunnittelun tarkoitus
- Pidä mielessä hankkeen laajuus ja toivetoteumat
- Aseta uudelleen suunnittelulle tavoitteet
- Ymmärrä uudelleen suunniteltavien prosessien sisältö
- Lähesty liiketoimintaprosessien uudistamista kokonaisvaltaisesti
- Pidä huoli, että prosessin tuotokset sopivat markkinoiden tarpeisiin
- Sisällytä asiakkaita ja jakelijoita prosessin uudelleen suunnitteluun
- Suunnittele hankkeen resurssit
- Tunnista mahdolliset järjestelmäavut. (Peppard & Rowland 1995, 180-181, 237-242.)

2.2.2 Liiketoimintaprosessien uudistaminen

Miksi? Mitä? Miten?

Miksi kehittää liiketoimintaprosessia? Se olisi verrattavissa kysymykseen: ”Miksi tehdä tuotekehitystä?”. Yrityksen koko liiketoimintaprosessiketju on verrattavissa tuotteeseen. Toimiva ketju tuottaa hyvin, huonosti toimiva ei menesty markkinoilla. Palvelu vanhenee, ellei sitä koko ajan kehitetä. Näin toimii myös liiketoimintaprosessi.

Mitä on liiketoimintaprosessien kehittäminen? Liiketoimintaprosessia on silloin kehitetty, kun joku prosessi toimii kokonaisuudessaan entistä paremmin. Se voi olla esimerkiksi asiakkaan valituksen käsittelyprosessin muokkaaminen siten, että kehitetään selkeät ohjeet ja vastauspohjat kyseiseen prosessiin. Se nopeuttaa ja helpottaa käsittelyä. Asiakas saa nopeasti vastauksen ja vastaaminen on helppoa. Liiketoimintaprosessien kehittäminen voi myös olla resursien uudelleenjärjestämistä.

Miten liiketoimintaprosessia sitten kehitetään? Kehittämistä tapahtuu yleensä koko ajan pienessä mittakaavassa. Palavereissa käydään yleensä läpi epäkohtia. Isoja projekteja voidaan käynnistää myös liiketoimintaprosessien kehittämiseksi ilman, että ne selkeästi perustuvat johonkin havaittuun ongelmaan tai puutteeseen.

Ydinprosessien parantaminen tapahtuu ensisijaisesti aina asiakkaan näkökulmasta ja keskeistä on asiakkaalle arvoa tuottamattomien toimintojen eliminointi sekä uusien innovatiivisten toimintatapojen toteuttaminen. Asiakslähtöisyys ei tarkoita ainoastaan palvelun laadun parantamista asiakasrajapinnassa, vaan olennaista on koko ketjun laatu, kuten esimerkiksi läpäisy aika ja kustannukset. (Hannus 2003, 343-347.)

Konttorin prosesseissa, jotka kuvailtu tässä työssä myöhemmin, kehitystyötä tehdään jatkuvasti epäkohtia huomatessa. Viikkopalavereissa käydään läpi kaikkia koskevia epäkohtia, joiden selvittämisestä on kaikkien työssä hyötyä. Pienemmistä epäkohdista keskustellaan yleensä tiimeittään tai työpareittain. Myös sähköpostin lähettäminen koko konttorille epäkohdan selvittämisessä on ollut hyväksi todettu käytäntö. Näin viesti menee perille myös tapauksissa, joissa joku on ollut sairaana tai muuten estynyt palaveriin osallistumiseen.

Kaikkien panos prosessien parantamiseen

Yrityksen tärkein voimavara on sen työntekijät. He hallitsevat prosesseja ja tekevät niiden parissa työtä. He myös tietävät milloin he ovat menossa oikeaan suuntaan ja milloin väärään. Työntekijät eivät välttämättä tiedä ongelmiansa kaikkia syitä, mutta he käyttävät aikaansa ongelmien vaikutusten parissa.

Heidän aikansa on arvokasta ja he haluavat tehdä työnsä hyvin, mutta usein prosessi lannistaa heidät. Kun henkilöstö osallistuu prosessien parantamiseen, työntekijät kaikilla tasoilla voivat

olla ylpeitä työstään. Osallistuminen lisää sitoutumista ja muutosten toteuttamisen hyväksyntää. (Plowman 1997, 62.)

On siis erittäin tärkeää prosessien sekä työtyytyväisyyden kannalta, että työntekijät pystyvät osallistumaan prosessien kehittämiseen. Myös työntekijän tuodessa epäkohtia esille on tärkeää, että hänen löytönsä otetaan huomioon ja siihen reagoidaan.

Esimerkki pankkialalta: ”Aikaisemmin pankilla ja sen kilpailijoilla oli samanlainen strategia, he kohtelivat kaikki asiakkaita omaisuutena, jota voi lypsää. Katemarginaalit, kustannusten ja tulojen välinen suhde ja omaisuuden kasvu laskettiin etukäteen, ja niiden pohjalta määritettiin sitten kaikki muut tavoitteet. Tällainen menettely toimii kuitenkin vain kasvavilla markkinoilla. ”

”Taantuvilla markkinoilla yhtälöt ovat kuitenkin heittäneet ympäri, ja tilannetta on pahentanut se, että pankki ei ole pystynyt parantamaan asiakaspalveluaan samassa suhteessa, kuin kilpailijat. Päähuomio on kiinnittynyt kustannusten ja tulojen väliseen suhteeseen. Hintasota saattaa olla hyväksi asiakkaan kannalta, mutta jos markkinaosuutta kasvatetaan perinteisillä menetelmillä ostamalla sitä, tuloksena on kriisi, jossa heikot putoavat markkinoilta.” (Plowman 1997, 63.)

Tässä tilanteessa pankit ovat tällä hetkellä. Taantuvien markkinoiden aikana on tärkeää panostaa asiakkaan kokonaisvaltaiseen palvelemiseen sekä hyvään asiakaspalveluun. Asiakkaat kilpailuttavat pankkeja ja ovat tarkkoja hintojen suhteen. Loppujenlopuksi monet kuitenkin tekevät ratkaisunsa pankkien välillä parhaan kokonaispalvelun takia.

Yksi päälinja tulevaisuudessa kilpailukyvyn ylläpitämiseksi on prosessien jatkuva uudistaminen ja parantaminen. Yritykset hakevat tehokkuutta arvioimalla omia toimintaprosessejaan ja nopeuttamalla niitä. Osa prosesseista voidaan suunnitella kokonaan uudelleen tai jopa poistaa tarpeettomina. (Lecklin 2006, 44.)

Prosessien ja toiminnan tehokkuus

Prosesseissa tehokkuus syntyy huolellisesta suunnittelusta, eikä pelkästään johdon päätöksillä. Organisaation prosessien tehokkuuden ratkaisee hyvä yhteistyö ja siinä tarvitaan paljon tietoa prosessien suorituskyvystä. Prosessien parantamiseksi tarvitaan paljon tietoa ja näkemystä niistä.

Organisaation tehokkuuden kehittäminen lähtee prosessien kehittämisestä, koska tehokkailla prosesseilla syntyy organisaation tulos. Johtajat ohjaavat prosesseja ja esimiehet toimivat

enemmänkin valmentajina, kuin pomoina. Esimiehen tehtävänä prosesseissa on tuottaa onnistumisia tiiminsä jäsenille. (Laamanen 2005, 37, 42.)

Prosessit ovat ensisijaisia kehittämisen ja johtamisen kohteita. Niiden tehtävänä on auttaa ymmärtämään mitkä toimet ovat kriittisimpiä käytännön työssä, jotta organisaatio menestyisi. Kaikessa on kysymys prosessien ymmärtämisestä. Kun nämä on ymmärretty, pitää olla keinoja toteuttaa organisaatiolle kriittisimmät tehtävät.

Organisaation tulokset syntyvät tekemällä ja tekeminen voi epäonnistua ainakin seuraavilla tavoilla: työntekijä ei osaa tehtäväänsä, työntekijällä ei ole käytettävissä tarpeellisia tietoja, välineitä tai menetelmiä sekä jos olosuhteet ovat vastaiset.

Prosessien tuloksellisuuteen vaikuttavat esimerkiksi seuraavat: asiakastyytyväisyys lisää myyntiä ja markkinaosuutta, henkilöstötyytyväisyys parantaa toiminnan tehokkuutta ja alentaa henkilöstön vaihtuvuutta sekä se parantaa myös asiakastyytyväisyyttä. (Laamanen 2005, 44, 58.)

Laamanen (2005, 84) puhuu menetelmästä, jota myös tarkastelemissani prosesseissa käytetään, eli voitettujen ja menetettyjen kauppojen analysoinnista. Se auttaa tunnistamaan todelliset kilpailuedut. Menetetyissä kaupoissa analysoidaan menetykseen johtaneita syitä. Voitettujen kauppojen kohdalla organisaatio on niin innoissaan menestyksestään, että unohtaa kysyä asiakkaalta miksi hän on ostanut.

Laamanen (2005, 188) puhuu myös toisesta mittarista, eli prosessien läpimenoajoista. Kaikkiin prosesseihin se ei kuitenkaan sovi. Esimerkiksi pankissa lainan myöntäminen, koska tämän prosessin läpimenoaika riippuu kuinka pitkälle asiakas on vienyt asuntonsa hankinnan. Tähän pankki ei pysty vaikuttamaan. Tässä prosessissa on kriittisintä, että kuinka nopeasti asiakas pääsee neuvotteluun sekä miten nopeasti hän saa lainapäätöksen. Päätösnopeuteen vaikuttaa lainan määrä sekä siihen liittyvät riskit.

2.3 Prosessien hallinta ja kehittäminen

Liiketoimintaprosessi tarkoittaa joukkoa toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka tuottavat yritykselle hyödyllistä tulosta. Prosesseilla on sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita, joille se tuottaa lisäarvoa. Prosessit voidaan määritellä myös toimintoketjuiksi, joiden avulla yritys muuntaa saamansa panokset tuotoiksi asiakkaalle. Prosessin tehtäviä voidaan määritellä ja mitata.

Prosessiomistaja

Prosessien omistajat ovat prosessiajattelun mukana tulleita uusia johtamisen rooleja. Heidän tehtävä on varmistaa, että liiketoimintaprosessien tulokset ja suorituskyvyn toimivuus. Prosessinomistajien vastuuseen kuuluu myös prosessin suunnittelu ja määrittely, prosessin tuloksen varmistaminen ja prosessihenkilöstö. (Lecklin 2006, 123, 130-131.)

Lecklinin (2006, 126) mukaan normaalisti prosesseille määrätään omistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä ja sen kehittämisestä. Näin on myös tässä työssä tarkastelemieni prosessien kohdalla. Jokainen työntekijä tieteenkin vastaa omasta toiminnastaan, mutta lopuksi prosesseista vastaa konttorin asiakkuuspäälliköt, jotka taas raportoivat konttorinjohdajalle.

Lecklin (2006, 127) toteaa myös, että tärkeimpien prosessien omistajat muodostavat yrityksen johdon. Työssäni tärkeimpien prosessien omistajat ovat konttorimme esimiehet, jotka vastaavat myös sen prosessien toiminnasta.

Prosessien omistajat mallintavat prosessit ja näin arvioivat prosessien toimivuutta ja tehokkuutta. Prosessin muuttaminen tarkoittaa käytännössä toimintatapojen muuttamista. (Laamanen 2009, 10, 14.)

Vielä silloin, kun kartat ovat valmiita, on hyvä aika tarkistaa, että kussakin prosessissa on omistajat. Aluksi selvitetään omistajat jokaiselle prosessille ja prosessit tuntien, on tämä suhteellisen helppoa.

Tämä on se hetki, jolloin voidaan määrittää, onko prosesseilla parhaat ja sopivimmat omistajat. Jos kartat osoittavat, että prosessiin olisi joku toinen parempi omistaja, kannattaa ehdotus uudesta omistajasta tehdä.

Tämän jälkeen on varmistettava, että jokainen työntekijä prosessissa ymmärtää, keitä omistajat todella ovat. Ja ehkä vielä tärkeämpää on varmistaa, että prosessilla on omistaja, joka ottaa vastuun. (Jacka & Keller 2002, 200-204.)

2.4 Riskit

Prosessien onnistumisen kannalta on tärkeää ennakoida mahdollisia poikkeamia ja ehkäistä niitä. Tässä apuna voidaan käyttää riskianalyyseja palveluista ja prosessista. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi pohtimalla miten joku prosessin vaihe voi epäonnistua ja mistä syystä. (Laamanen 2005, 198.)

2.4.1 Ristiriitaiset liiketoiminnan tavoitteet

Jos ollaan analysoimassa useita prosesseja, ei voida heti nähdä mitkä tavoitteet yhdessä prosessissa ovat suoraan ristiriidassa tavoitteiden kanssa toisissa prosesseissa. Vaikeammaksi saatetaan nähdä, jos tavoitteet yhdessä prosessissa ovat ristiriidassa yrityksen yleisten tavoitteiden kanssa. Kartat voivat auttaa osoittamaan, kuinka ristiriitaiset tavoitteet vaikuttavat koko yrityksen suorituskyykyyn.

Toinen tärkeä kanta liiketoiminnan tavoitteissa on, että ne on ilmaistu epäselvästi. Yksittäisen prosessien tai yksikön tavoitteiden saavuttaminen siirretään usein työntekijöille ilman, että he ovat tietoisia miten ne sopivat yrityksen strategiaan tavoitteisiin.

Näissä tapauksissa tavoitteita noudatetaan liiankin kirjaimellisesti. Tämä voi johtaa prosesseihin, jotka keskittyvät väärälle alueelle tai vähemmän tärkeille alueille. Yrityksen kannattaa selvittää, että työntekijät ymmärtävät miksi tavoitteet ovat olemassa ja varmistaa, että toimet vastaavat yrityksen strategista suuntaa.

2.4.2 Prosessin mittareiden puuttuminen

Prosesseja tarkastellessa saatetaan huomata, että prosessilta puuttuu onnistumisen mittarit. Voi olla, että prosessi on aina ollut ilman mitään todellisia menestyksen mittareita. Jos prosesseilla ei ole menestykselle mittareita, ovatko ne edes tarpeen. Menestyksen mittari yhdessä prosessissa voi myös määritellä prosessin panoksen ja tuotoksen.

Prosessin omistaja ei välttämättä tunnista tätä riippuvuussuhdetta. Kun kaikki palaset koko prosessikuvauksessa ovat paikoillaan, voidaan alkaa nähdä selkeitä menestyksen mittareita, jotka eivät ole itsestään selviä kenellekään omistajalle.

Prosessien tarkastukset

Kun riskit on tunnistettu, on hyvä aika käydä läpi keskeisiä tekijöitä, jotka voivat lieventää tai poistaa riskejä. Tämä on myös hyvä aika käydä läpi prosessin omistajat. Heille pitää näyttää miten prosessien valvontaa voidaan käyttää riskien tunnistamisessa. Jos ei valvontaa ole, etsitään tarvittavat kohdat.

Selkeät alku- ja loppupisteet prosesseille

Yritetään tunnistaa hyvin eri alku- ja loppupisteet ja sopia ne prosessin omistajien kanssa. Jos tätä ei tehdä, saatetaan päätyä päällekkäisiin prosesseihin, joita on vaikea erottaa toisistaan.

Tarkastelemalla prosessia asiakkaan silmin, voidaan nähdä, missä kohdissa palvelua voidaan parantaa. (Jacka & Keller 2002, 117-118.)

Sudenkuopat ja ansat

Prosessien kartoitushankkeet toteutetaan aina hieman laajempi tarkoitus mielessä. Sitä voidaan kartoittaa tutkittaessa tehokkuutta, valvontaa, työntekijöiden ponnisteluja, jotta nämä tukevat yrityksen strategisia tavoitteita, tai löytääkseen syitä joihinkin erityisiin ongelmiin. Prosessikartoitus on väline, jota käytetään vastaamaan näihin laajempiin kysymyksiin.

Joskus tämä unohtuu. Tällöin keskitytään ainoastaan kartoituksen piirustuksiin ja yksityiskohtiin prosessissa. Unohdetaan katsoa mitä ollaan kartoittamassa ja miksi. Tällöin laitetaan karttaan liikaa tietoa, joka puolestaan tuottaa enemmän ja enemmän karttoja. Keskittymällä karttaan liikaa unohdetaan hankkeen todellinen tarkoitus. Sen sijaan, että saavutettaisiin tuloksia, kuten tehokkuutta ja tavoitteellinen prosessi, on tehty paljon karttoja. Huolimatta paljosta tiedosta hanke on tällöin epäonnistunut.

Pelkkä karttojen luominen ei ole se mistä prosessien kartoitus koostuu. Kannattaa ottaa askel taaksepäin tiedoista ja tarkastella itse prosessia. On hyvä tutkia karttoja ja miettiä mitä tietoja paljastuu prosesseista. Täyttävätkö prosessit odotukset? Onko prosessi saavuttanut tavoitteensa? Onko tarkastuksia tarpeeksi sen varmistamiseksi, että liiketoiminnan tavoitteet on saavutettu ja riskit on minimoitu? Onko pullonkauloja ja tehottomuutta? Ovatko totuuden hetket esillä kartoissa? Miltä prosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta?

Tavoitteena prosessien kartoituksella on saada kokonaisnäkemys toiminnoista. Visualisoidaan prosessi kokonaisuudessaan. Siten nähdään, että miten toiminto tai prosessi vaikuttaa yrityksen strategiaan toimiin. Eikä saa unohtaa analyysivaihetta.

Eksyminen yksityiskohtiin

Eksymistä yksityiskohtiin voidaan ilmaista "kartoitusta kartoituksen vuoksi" lähestymistavaksi. Kuitenkin tämä ongelma johtuu usein vaikeudesta asettaa yksityiskohdat oikeaan yhteyteen. Tehtävänä on päättää, onko tieto tarpeellista ja kuinka paljon yksityiskohtia dokumentoidaan.

On myös päätettävä, mihin kohtaan karttaa mikäkin tieto sopii. Tulee myös karsia vain tärkeimmät tiedot karttaan. Tehtävien on liityttävä prosesseihin, ja tarvittaessa tietojen on oltava helposti löydettävissä. Tarkista tavoitteet, riskit, tapahtumien käynnistäjät, panokset, tuotokset, ja toimenpiteiden onnistumisen mittarit.

Prosessin karttojen olisi noudatettava KISS (Keep It Simple Stupid) periaatetta, eli ne tulisi pitää mahdollisimman yksinkertaisina. Kun ne on tehty oikein, prosessikartat voivat tiivistää sekä korkean tason tietoa eri prosesseista, että hyvin yksityiskohtaisia tietoja yksiköistä tai yksittäisistä tehtävistä.

Kannattaa käyttää "alas poraus" tekniikkaa, eli syventyä tarkemmin yksityiskohtiin prosessissa, ja luoda uusia karttoja tarvittaessa. Kannattaa välttää kiusausta ahtaa kaikkea yhdelle sivulle. Jos se ei sovi, se ei sovi, ja silloin on käytettävä liittimiä, joiden avulla kartta jatkaa useille sivuille.

Hyvä prosessikartta on kuin taideteos. Linjat olisi esteettisesti miellyttäviä, se virtaa luonnostaan tehtävästä tehtävään. Kartta on selkeä ja tiivis, miellyttää silmää ja mieltä. Sen ei pitäisi olla liian täynnä yksityiskohtaisia tietoja tai symboleja.

Viimeistelyn ongelmat

Kartat on päätetty, kun tiedot ovat vielä tuoreina mielessä. Heikkoja kohtia saattaa tulla ilmi, kun viimeistellään karttoja. Kannattaa viimeistellä kartta niin pian kuin mahdollista, koska se aiheuttaa silloin vähemmän hämmennystä. (Jacka & Keller 2002, 263-273.)

Joukko riskejä tunnistetaan siis kuvauksissa. Nämä käydään vielä läpi ja todetaan, että ne ovat suuria riskejä. Nyt on käyty läpi koko prosessi, sen osien yhteensopivuus, ja mitä lopulta toteutetaan. Tämä on erinomainen tilaisuus nähdä ovatko uudet riskit tunnistettu.

Jotkut uudet riskit saattavat tulla ilmi itse prosessikartan sisällöstä. Tämä oikeastaan perustuu työntekijöiden panokseen. Tämä tilanne ilmenee yleensä silloin, kun osa kartasta on menossa suuntaan, jota kukaan ei osaa odottaa. Sen saattaa huomata työntekijä, joka käsittelee kyseisen riskin sisältävää prosessia. (Jacka & Keller 2002, 204.)

2.4.3 Riskien arviointi

Riskienarvioinnin filosofiaa on paljon yritysmaailmassa. Mallit on tehty järjestelmällisesti luokittelemaan riskejä yrityksessä. Riskit on luokiteltu, määrällisesti ja eri kriteerein. Eri menetelmät luokittelevat riskit eri tavoin. Kaikissa on kuitenkin tarkoituksena pyrkiä ymmärtämään paremmin yrityksen haasteita.

Miten prosessien kartoitus sitten auttaa riskienarviointiprosessissa? Arvioitaessa riskejä yrityksessä, on ensin ymmärrettävä liiketoiminnan prosesseja. Ensimmäisessä kartoituksen vaihees-

sa, arvioijat määrittelevät prosessit, jotka muodostavat yrityksen. Tämä toteutetaan ensin korkealla tasolla prosessien omistajien kanssa. Myöhemmin korkean tason prosessit voidaan jakaa erillisiin yksiköihin ja tehtäviin. Tunnistaminen ja määrittely liiketoiminnan prosesseille voi olla lähtökohtana kaikkien riskien arvioinnille.

Monet yritykset pitävät riskinarvioinnin prosessia hyvin korkealla tasolla ja oikeastaan koskaan ei tehdä riskinarviointia prosessien tasolla. Yksi hyvä tapa on tehdä prosessitason riskinarviointi. (Jacka & Keller 2002, 284-285.)

Nämä kaikki riskit pidin mielessäni kartoittaessani ja kuvaillessani konttorin prosesseja. Ongelmana konttorilla on aina ollut prosessien epäselvyys, joten halusin kuvata prosessit yksinkertaisesti ja ainoastaan kertoen mitä kuhunkin prosessiin todella kuuluu.

2.5 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen tarkoittaa toimintaprosessien hallintaa, eli uudistamista ja parantamista ja siten tapahtuvaa suorituskyvyn parantamista jokapäiväisen toiminnan osana (Blåfield 1996, 38.)

Prosessijohtamisessa on kyse toiminnasta millä organisaatio luo asiakkaalle arvoa. Koko prosessiajattelussa perususkomus on, että asiakkaalle luodaan arvoa tapahtumien ketjuissa, joita kutsutaan prosesseiksi.

Prosesseissa johtajuus voi olla kahdenlaista. Voidaan kuvailla prosessijohtamista ja prosessien parantamisesta. Prosessijohtamista voivat toteuttaa ainoastaan johtajat. Tämä tarkoittaa prosessien käytännössä sitä, että linjaorganisaation johtajat ottavat vastuulleen organisaation tärkeimmät prosessit, eli niin sanotut avainprosessit.

Organisaation johtotehtäviin nousee usein henkilöitä, jotka ovat hyvin tulorientoituneita. Heille on tärkeintä tulokset ja saavutukset. Usein heille on aivan sama miten nämä saavutetaan, kunhan ne on tehty eettisesti. Tuloksista johtaja voi reagoida kahdella tavalla, etukäteen tai jälkikäteen. Etukäteen voidaan ohjeistaa ja jälkikäteen vaihtaa tekijä toiseen. (Laamanen, 227.)

2.5.1 Funktionaalinen organisaatio

Perinteinen funktionaalinen organisointi ja siihen kuuluva tulosjohtaminen johtaa usein yrityksen eri yksiköiden keskinäiseen kaupankäyntiin ja ristiriitaisuuksiin. Asiakkaan, jotka eivät välitä yrityksen sisäisestä työnjaosta ja vastuumäärittelystä, näkökulma helposti unohtuu.

Isoissa organisaatioissa on samalla tyypillistä, että suurin osa energiasta kohdistuu sisäisiin tekijöihin. Johtajat, esimiehet ja asiantuntijat kiistelevät vastuualueistaan ja muista reivistään, eikä ulospäin asiakkaisiin, kilpailijoihin ja muihin ulkoisiin tekijöihin. Prosessijohtamisessa lähtökohtana on vapautua funktionaalisen johtamisen kahleista ja tarkastella yrityksen toimintaa asiakkaalle arvoa tuottavana kokonaisuutena.

Funktionaalinen organisaatiomalli on malli, jossa on lähtökohtana työkokonaisuuksien ryhmittäminen toiminnallisiin kokonaisuuksiin, kuten myynti tai tuotanto. Funktionaaliseen työnjakoon liittyy usein osaoptimointi, joka johtaa koko ketjun kannalta huonoon tehokkuuteen ja laatuun asiakkaalle.

Prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi tapahtuvat ensisijaisesti prosessien kautta, ei funktionaalisesti. Lähtökohtana on yrityksen ydinprosessien ja niiden suoritusmittareiden tunnistaminen.

2.5.2 Ydinosaaminen organisaatiossa

Taantuman aikana yritykset usein haluavat palata perusasioihin ja keskittyä ydinosaamiseen. Yritykset haluavat selvittää todelliset vahvuutensa ja keskittyä niihin. Ydinosaaminen käsitteenä ei ole kovin täsmällinen ja sitä vuosikymmenien aikana käytetty eri tavoin.

Ydinosaamisen konseptia voidaan käyttää monin tavoin:

- johdon huomiokyvyn suuntaaminen olennaisiin asioihin
- perusrakenteen suunnitteluun: mitä tehdään itse, mitä hankitaan käyttämällä palveluja, yrityskauppojen yhteydessä ja kehittämistoiminnan organisoinnin perustana.
- yrityksen kasvun ja kehityksen suuntaamiseen sekä luopumisvaiheessa, kun sopeudutaan sääntelyn purkamiseen, kilpailuun tai taantumaa. (Hannus 2003, 18-24, 32.)

Useilla yrityksillä perusongelmat ovat niiden rakenteessa. Organisaatiot ovat usein hierarkkisia, mutta työkulut ja liiketoimet, joilla tuotetaan asiakkaille tuotteita ja palveluita kulkevat vaakasuoraan. Perinteinen johtamisrakenne saa esimiehet pitämään omien funktioidensa tarpeita tärkeämpänä, kuin useiden funktioiden yhteisten prosessien tarpeita.

Tämä johtaa siihen, että osastot usein kilpailevat resursseista ja syyttävät toisiaan, kun yritys ei onnistu täyttämään eikä ylittämään asiakkaiden tarpeita tehokkaasti, eikä se pysty suunnittelemaan asiakkaaseen keskittyviä funktioiden rajoja ylittäviä prosesseja, jotka erottaisivat sen tulevaisuudessa kilpailijoistaan.

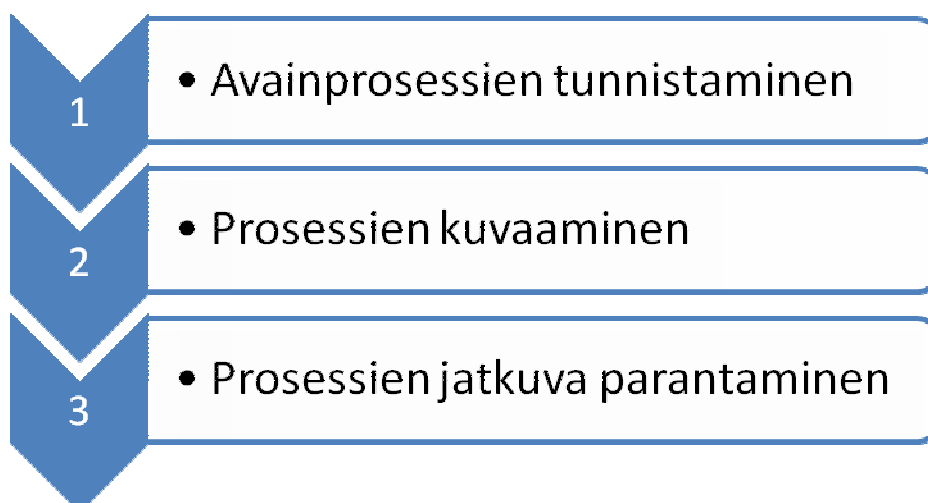
Yrityksen rakenne määrittää sen, kuka todellinen asiakas on. Asiakas on se henkilö, jota var-
ten yrityksessä tehdään työtä, joka ohjaa toimintaa yrityksessä ja joka arvioi työsuorituksia.
Hierarkkiset rakenteet ovat opettaneet työntekijät tekemään niin kuin yläpuolellaan olevat
käskevät tekevän, vaikka se olisi ristiriidassa tulonlähteen eli tuotoksista maksavan asiakkaan
tarpeiden tyydyttämisen kanssa. (Plowman 1997, 2.)

”Organisaatioiden jäsenet kokevat olevansa oppimisympäristössä. He oppivat tulemaan toi-
meen jäljittelemällä esimiestensä ja johtajien roolimalleja. He oppivat, että heidät huoma-
taan, kun he kilpailevat kollegojensa kanssa, vaikka se olisikin ristiriidassa yrityksen tulosten
parantamisen tai tiimityöskentelyn kanssa.”

”He oppivat, että heihin ei luoteta ja että heidän tekemiään päätöksiä tarkistetaan jatkuvas-
ti. He oppivat, että heidän työsuorituksiaan mitataan yksinkertaisilla mittareilla, joilla ei ole
välttämättä mitään tekemistä liiketoiminnan tehostamisen kanssa. He oppivat, että heitä
pyydetään tekemään asioita, joita he eivät hallitse, ja he joutuvat kärsimään epäonnistumi-
sen seurauksista omakohtaisesti. He oppivat, että organisaatiorakenteen ja liiketoiminnan
harjoittamisensa vakiintuneiden normien kyseenalaistaminen on harhaoppisuutta ja saattaa
haitata merkittävästi uralla edistymistä.” (Plowman 1997, 2-3.)

Tämä pitää hieman paikkaansa myös konttorilla, jonka prosesseja työssä tarkastelen. Myynti-
työ on ainoa, jota todella arvostetaan. Esimiehet puhuvat usein kassaprosessien ja kollegoi-
den auttamisen tärkeydestä, mutta koska näitä asioita ei mitata järjestelmässä, ne eivät
myöskään kenellekään näy. Näin ollen työntekijät ovat oppineet mitkä ovat todellisia arvon
mittareita.

Prosessinsa tuntevat organisaatiot ovat uskotusti kilpailutilanteissa paremmassa asemassa,
kuin organisaatiot jotka eivät tunne prosessejaan. Periaatteessa prosessijohtaminen tarkoit-
taa osaamista tunnistaa, kuvata, arvioida, parantaa ja mitata tärkeitä prosesseja. Katso kuvio
6. Jos näissä onnistutaan asiakkaan kokema palvelu ja tyytyväisyys paranevat, henkilöstö ym-
märtää roolinsa ja organisaation tavoitteet sekä toiminta paranee asiakkaan tarpeesta lähti-
en. (Laamanen 2005, 156.)



Kuvio 6: Tehokkaan toimintajärjestelmän kehittäminen

2.6 Palvelut

Tarkoituksena kaikissa prosesseissa on lopputuloksena antaa asiakkaalle ainutlaatuinen kokemus. Tämän kokemuksen on saatava asiakkaat innostumaan, pysymään yrityksen asiakkaina ja puhumaan yrityksen tuotteista ja palveluista eteenpäin.

Palveluiden on oltava tavoitettavissa. Jos tarjous asiakkaalle on hyvä, on pidettävä huoli siitä, että se on helposti asiakkaiden saatavilla. Sen pitää myös pitää sisällään koko yrityksen puitteet ja sen prosessit sekä sen on erotuttava kilpailijoista. (Plowman 1997, 179.)

Palvelukilpailua ja palveluiden johtamista kuvattaessa käytetään usein huonoja käsitteitä. Esimerkiksi prosessia, jossa palvelu tuotetaan asiakkaalle, on kutsuttu perinteisesti ”palvelun tuottamiseksi” tai ”palvelun tuottamiseksi ja toimittamiseksi”.

Palvelut itsessään ovat prosesseja. Prosessina on palvelu, vaikka sen tuloksena syntyy palvelun lopputulos. Nimitystä palveluprosessi käytetään kuvaamaan prosessia, jossa asiakkaat vastaanottavat palvelun samalla, kun se syntyy asiakkaalle useimmiten vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Grönroos 2001, 42.)

2.6.1 Palveluiden peruspiirteet

Yleensä palveluilla on kolme peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista, eivätkä asioista.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti.

3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin yleensä jossain määrin.

Nämä kaikki kuvaavat analysoimiani prosesseja. Konttorin toiminta koostuu juuri palveluista ja niiden muodostamista prosesseista. Palveluita tuotetaan ainoastaan asiakkaita varten ja asiakkaat ovat aina osa prosesseja.

Palveluiden johtamisen mallit ja käsitteet perustuvat siihen, että asiakas on osittain läsnä palveluprosessissa, jossa palvelu tuotetaan ja, että asiakas myös osallistuu prosessiin ja näkee prosessin toiminnan sen edetessä.

2.6.2 Asiakas palveluprosessissa

Palveluiden tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. (Grönroos 2001, 81.)

Grönroos myös toteaa (2001, 82), että palvelujen tärkeä piirre on, ettei asiakas ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan osallistuu palveluprosessiin myös tuotantoresurssina. Näin myös konttorin prosesseissa on. Asiakkaan tarpeesta johtuvat prosessit ovat iso osa konttorin toimintaa.

Kulutusprosessi johtaa asiakkaalle tuotettuun lopputulokseen, joka siis syntyy palveluprosessin tuloksena. Tästä syystä palveluprosessin kulutus on todella tärkeä osa palvelukokemusta. Palveluyritys ei voi yleensä erilaistaa lopputuloksiaan kilpailijaan verrattuna. Esimerkiksi tietyn rahasumman nostaminen tililtä johtaa samaan lopputulokseen, eli asiakas saa pyytämänsä rahasumman riippumatta siitä, mikä pankki palvelun tarjoaa (Grönroos 2001, 86.)

Palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat yhtä aikaa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä syntyy vuorovaikutushetkiä, joihin sisältyy totuuden hetkiä. Koettuun palveluun vaikuttaa suurelta osalta se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa eli palvelutapaamisissa tapahtuu.

Palveluntarjoajan voimavarat palveluprosessiin (esimerkiksi henkilöstö, tekniikka, järjestelmät, tieto ja ajankäyttö) vaikuttavat suoraan prosessiin. Mitä tehokkaammin palveluorganisaatio käyttää omia voimavarojaan prosesseissa ja mitä paremmin organisaatio kykenee kouluttamaan ja ohjaamaan asiakkaitaan prosessiin osallistumisessa, sitä parempi palveluprosessi on kustannustehokkuuden kannalta. (Grönroos 2001, 100, 291.)

Palvelualalla prosessiajattelu luo mahdollisuuden laadukkaaseen tuotannon kehittämiseen. Useimmissa tapauksissa palvelua ja palvelun toimittamisen ominaisuuksia voidaan ohjata vain ohjaamalla prosessia, jolla palvelu toimitetaan.

Panostaminen sisäisen toiminnan kehittämiseen kuitenkin tarkoittaa asiakkaalle arvoa tuottavien toimintaketjujen, prosessien, laadunvarmistukseen panostamista. Asiakastyytyväisyys syntyy näiden prosessien kaikkien vaiheiden yhteisvaikutuksena ja siten onkin perusteltua perehtyä prosesseihin tarkemmin. (Blåfield 1996, 30.)

Kulutusprosessi asiakkaan näkökulmasta

Palvelun tuottamiseen tarvittavien resurssien määrittämisessä voi käyttää apuna kulutusprosessin analysointia. Palvelujen luonteen takia prosessiin kuuluu monia tekoja ja osaprosesseja. Asiakas havaitsee ne ja siitä johtuen myös palvelun kulutus on prosessi. Joitakin tuotantoprosesseja, kuten taustatoimintoja asiakas ei näe suoranaisesti, hän vain kuluttaa niiden tuloksen. Huomattava osa palvelun tuotantoprosessista tapahtuu kuitenkin samanaikaisesti kulutusprosessin kanssa. (Grönroos 2001, 410-411.)

2.6.3 Palvelupaketin liittäminen kulutusprosessiin

On erittäin tärkeää, nivoa asiakas ja kulutusprosessi palvelun tuotantoprosessiin, palvelujen luonteen ja tuotannon ja kulutuksen erottamattomuuden takia. Palvelun kulutusprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen joita ovat liittymisvaihe, intensiivinen vaihe ja eroamisvaihe.

Liittymisvaihe on kulutusprosessin ensimmäinen vaihe, jolloin asiakas tulee kosketuksiin palveluntarjoajan kanssa ostaakseen ja kuluttaakseen ydinpalvelua, josta esimerkkinä lainatarve.

Intensiivinen vaihe tai kulutusvaihe on palvelun kulutusprosessin päävaihe. Tässä vaiheessa asiakkaan tarpeet on täytettävä tai hänen ongelmansa on ratkaistava. Esimerkiksi laina tehdään. Lisäksi tässä vaiheessa voidaan opastaa palveluiden käytössä tai tarjota muita palveluita.

Eroamisvaiheessa asiakas lähtee palvelun tuotantojärjestelmästä. Näiden lisäksi on tietty huomioitava laajennettu palvelutarjooma, eli saavutettavuus, vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen, jotta prosessin toiminnallinen laatu tulee huomioon. (Grönroos 2001, 416-417.)

Laamasen (2005, 115) mukaan palveluprosesseissa onnistumismittareina voidaan käyttää esimerkiksi hävitty kauppa, voitettu asiakas, virheet prosesseissa tai poislähteneet asiakkaat. Nämä ovat kaikki mittareita, joilla konttorin prosesseja mitataan ja tarkastellaan. Nämä ovat erittäin tärkeitä analyysityökaluja asiakastapaamisten analysoinnissa. Näiden avulla tiedetään onnistuiko prosessi vai ei.

Palveluita tarjoavat organisaatiot harvoin spesifioivat palveluitaan tarkasti. Palveluissa on kysymys ihmisten välisistä kemioista, jotka usein vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Näihin voivat vaikuttaa esimerkiksi ammattitaito, osaaminen, asenne, käyttäytyminen, ystävällisyys, kaikkensa tekeväisyys, asiakkaan kunnioittaminen ja joustavuus.

Tärkeä osa konttorin prosessien onnistumista on niissä työskentelevien palvelukyky. Palvelukyvyllä prosesseissa tarkoitetaan kykyä toimittaa asiakkaalle haluttuja palveluita. (Laamanen 2005, 177, 194.)

2.7 Asiakkaat

Asiakkaan, potentiaalisten asiakkaiden ja menetettyjen asiakkaiden tunteminen ei ole helppoa varsinkaan monimutkaisessa ympäristössä, jossa eri palvelut on toimitettu. Ne organisaatiot ja yritykset, jotka tuntevat heidän asiakkaat parhaiten pystyvät täyttämään heidän tarpeensa myös parhaiten. (Peppard & Rowland 1995, 163.)

Grönroos (2001, 44, 60) on sitä mieltä, että kaikkia yrityksen osa-alueita tulee hallita asiakaslähtöisesti eli markkinalähtöisesti. Kannattavuuden ja tuottavuuden kannalta yrityksen tulee tehdä vain sellaisia toimintoja, jotka lisäävät arvoa asiakkaille.

Grönroos (2001, 93) myös toteaa, että asiakkaiden ongelmiin tuotetaan prosessissa ratkaisut käyttämällä hyvän palvelun laadun ja arvon saavuttamiseksi tarpeellisia resursseja. Yrityksellä tulee myös olla osaamista, jotta se pystyy hankkimaan ja kehittämään näitä tarvittavia resursseja sekä hallitsemaan ja toteuttamaan palveluprosessia niin, että jokainen asiakas saa haluamaansa ja itselleen tärkeää arvoa.

Myös pankissa asioidessaan asiakkaan ongelmat tulee ratkaista prosesseissa ja aina tarjota hyvää palvelua niitä ratkoessa. On siis elintärkeää, että pankin konttorissa on osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä asiakkaita auttamassa. Prosessien onnistumisen kannalta on tärkeää, että niissä tuotetaan asiakkaille arvoa.

2.7.1 Vuorovaikutus asiakkaan kanssa

Palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat yhtä aikaa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä syntyy vuorovaikutushetkiä, joihin sisältyy totuuden hetkiä. Koettuun palveluun vaikuttaa suurelta osalta se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa eli palvelutapaamisissa tapahtuu.

Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa ja sillä on suuri merkitys heidän arviodessaan palvelun laatua. Yritykset kokevat usein, että tämä vastaa toimitetun palvelun kokonaislaatua. Todellisuudessa kyseessä on kuitenkin vain palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus ovat ohi.

Esimerkiksi pankkiautomaatin saavutettavuus ja pankkivirkailijoiden ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä heidän tapansa hoitaa tehtävänsä ja sanottavansa vaikuttavat asiakkaan palvelusta muodostamaan käsitykseen. Asiakkaan palvelukokemukseen voivat vaikuttaa myös muut yhtä aikaan tai samanlaista palvelua käyttävät asiakkaat. Nämä muut asiakkaat voivat lisätä jonotusaikaa tai häiritä asiakasta, mutta toisaalta he voivat vaikuttaa myös positiivisesti ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutusilmapiiriin. (Grönroos 2001, 100-101.)

Nämä kaikki ovat ensisijaisen tärkeitä asioita asiakkaan prosessin onnistumisen kannalta. Näiden tekijöiden summasta asiakas luo käsityksensä yrityksestä ja sen prosesseista. Asiakkaan pitää tuntea olevansa tärkeä osatekijä omassa prosessissaan ja, että prosessi todella tuottaa hänelle hyötyä ja arvoa.

2.7.2 Arvoa asiakkaalle

Hannus (2003, 18-24, 32) listaa seuraavia kyvykkyyden lajeja, jotka ovat erilaisia tapoja luoda asiakkaalle arvoa.

Strategisen kyvykkyyden lajit voi ryhmitellä esimerkiksi näin:

- Asiaksläheisyys: yritys keskittää tuotteensa ja palvelunsa asiakkaiden tarpeiden yksityiskohtaisen tuntemisen pohjalta hyvin hienojakoisesti ja tällä tavoin rakentaa asiakasuskollisuutta pitkällä aikajänteellä. Tärkeää on pystyä nopeasti ennakoimaan muutokset.
- Tuote/Palvelujohtajuus: yritys luo etumatkaa kilpailijoihinsa ominaisuuksillaan, ylivoimaisilla tuotteilla ja palveluilla sekä kykenee jatkuvan uudistamisen kautta säilyttämään paikkansa. Olennaista on luovuus ja innovaatiokyky, kyky toteuttaa hyvät ideat.

at nopeasti ja tehokkaasti, kyky siirtää yksilöosaamista koko organisaation yhteiseksi rakenneosamiseksi ja uudistumisenhalu.

- Operatiivinen yliveraisuus: yrityksen operatiiviseen toimintaan ja tuotekehitykseen liittyvät liiketoiminnan ydinprosessit ovat läpimenoajoiltaan ja kustannustehokkuudeltaan ylivoimaisia kilpailijoihin nähden.

Yrityksen asiakkaat arvioivat sen toimintaa. Asiakkaille on yhdentekevää, mikä on yrityksen sisäinen vastuunjako. Funktionaalinen työnjako yrityksessä sekä yrityksen ja sen alihankkijoiden välillä johtaa usein käytännössä päällekkäiseen toimintaan, sitoutuneen pääoman hitaaseen kiertoon, huonoon laatuun sekä sisäiseen kaupankäyntiin, joka ei anna lopuksi asiakkaalle mitään arvoa.

Perinteinen funktionaalinen organisaatio on sanottu rakennetuksi palvelemaan pomoja ja omistajia, kun horisontaalisen organisaation lähtökohtana on palvella asiakkaita. (Hannus 2003, 32-34.)

2.7.3 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuuden tunteminen ja siihen perustuvan toiminnan kehittäminen on yksi menestyvien yritysten tunnuspiirre. Tämä on olennainen osa pankkien toimintaa. On tuottavuuden kannalta olennaista seurata kannattavia asiakkaita. Myös pankin asiakkaat hyötyvät kannattavuudestaan, koska silloin pankki voi helpommin joustaa palkkioissa ja maksuissa.

Asiakaskannattavuuden merkitys on jokaiselle palveluyritykselle tärkeä, myös pankeille. Sen sijaan tuotteelle kertyvät jakelukulut tuotannon jälkeen harvemmin tunnetaan muutoin kuin keskimääräisesti. Erityisesti eri asiakkaiden ja asiakasryhmien vaikutuksia kustannuksiin ei yleensä tunneta. Eri asiakkaat voivat edellyttää myös muilta osin erilaisia palvelutasoja, jotka voivat aiheuttaa merkittäviä eroja asiakkaan kannattavuudessa. Muiden kuin vakiotuotteiden osalta asiakas vaikuttaa luonnollisesti myös tuotantokustannuksiin.

Asiakaskannattavuuden kehittämisessä kiinnitetään huomiota esimerkiksi seuraaviin:

- kannattavien asiakkaiden jalostaminen ja suojele
- kannattamattomien asiakkaiden kääntäminen kannattaviksi
- kustannusleikkaukset turhien kustannusten lopetuksen kautta
- palveluiden ja tuotteiden kehittäminen. (Hannus 2003, 203.)

Esimerkkinä asiakkaan ottamisesta mukaan toimitusprosessiin on eräs pankki, joka kokeili liiketoiminnan kehittämiskäytännössä, että pankkiautomaattien tekniikkaa pystyisi käyttämään hyväksi muillakin tavoin. Automaattipäättelyä voitaisiin käyttää myös muiden palvelujen myymiseen. Asiakkaalle tarjottaisiin automaatin ruudulla myös muita tuotteita ja palveluja, kuten lainaa tai tilin avausta.

Tästä johtuen pankkiautomaattien kuitenkin jonot kasvoivat, ja ne asiakkaat jotka halusivat vain nostaa rahaa, ärsyntyivät edellään olevista asiakkaista jotka innostuivat kokeilemaan uusia palveluita. Tässä tapauksessa olisi ollut parempi käyttää samaa tekniikkaa, mutta kanavoida tuotteiden käyttö eri automaateille ja eri jonoihin. Tällöin olisi saatu uusi asiakassegmentti entistä menettämättä. (Plowman 1997, 42-43.)

Osittain myös tästä syystä on pankin konttorilla asiointi jaettu eri palvelujonoihin. Näistä tarkemmin työn lopussa, jossa kuvaillaan konttorin prosesseja.

”Lämmin hehku”

Jokapäiväisessä työssä voidaan kehittää joukkoja erilaisia asiakkaille välitettäviä viestejä. Kussakin asiakaskontaktitilanteessa käytettävä osaaminen voi tulla esiin seuraavin tavoin:

- liiketoimintaprosessit, joihin liittyy vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa; ja
- asiakaskontaktit, joissa henkilöstöllä on erilaisia, toimintamalleissa heijastuvia osaamisalueita, arvoja ja käsityksiä.

Näiden näkökohtien käsittelemistä varten Plowman (1997, 46) on keksinyt ilmaisun ”lämpimän hehkun aikaansaaminen”. Liiketoiminnan kaikkien osa-alueiden olisi edistettävä tämän ”lämpimän hehkun” syttymistä.

Jos kuitenkin asiakaspalvelutilanteessa on tietotyhjiö, on todennäköistä, että:

- kilpailijat vaikuttavat asiakkaisiin, mutta myyntihenkilö ei ole siitä tietoinen
- yrityksen sisäiset mittarit, valvontakeinot ja tavoitteet vaikuttavat myyjiin, mutta asiakkaat eivät ole siitä tietoisia. (Plowman 1997, 46.)

Asiakkaiden käyttäytymiseen on vaikuttanut markkinoiden vapautuminen ja toimittajien määrän kasvaminen eri palveluille. Asiakas valitsee toimittajan eri laatutekijöiden (esimerkiksi hinta, luotettavuus, joustavuus ja imago) perusteella. Vaihtoehtoista asiakas valitsee luonnollisesti sen, joka hänelle sopii parhaiten.

Valintatilanteessa tulee esille ne seikat, joilla eri toimittajat eroavat toisistaan. Tässä muutoksessa ja uusissa valintatilanteissa menestyy se yritys, joka pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeet parhaiten. (Blåfield 1996, 5.)

Prosesseja suunnitellessa pitää huomioida asiakkaiden tarpeet. Tarpeet voidaan jakaa seuraavasti:

- tarpeet, jotka asiakkaat ilmaisevat
- tarpeet, joita asiakkaat eivät tiedosta
- tarpeet, joita potentiaaliset asiakkaat ilmaisevat
- tarpeet, joita potentiaaliset asiakkaat eivät tiedosta.

Nämä ovat kriteerejä joilla myös pankin asiakkaita tarkastellaan. Jokaiselle työntekijälle on tärkeää osata tunnistaa näitä tarpeita. Tietenkin kaikki osaavat tunnistaa tarpeet, jotka asiakkaat itse ilmaisevat, mutta taitoa vaatii tunnistaa tiedostamattomia tarpeita. Tästä syystä on tärkeää keskustella asiakkaiden kanssa perusteellisesti, jotta voidaan tuoda esiin asiakkaan tiedostamattomia tarpeita.

Lecklin (2006, 46) kuitenkin toteaa, että omien asiakkaiden tutkiminen selvittää vain pienen osan markkinoiden kokonaistarpeista.

Kuka on asiakas?

Asiakas on se henkilö, joka arvioi laadun lopulta. Asiakas on suorassa yhteydessä yritykseen ja sen palveluihin.

Ulkoinen asiakas tarkoittaa yrityksen ulkopuolista asiakasta eli yrityksen toiminnan rahoittaja. Sisäiset asiakkaat ovat taas yrityksen sisällä olevia esimerkiksi eri osastojen työntekijöitä, jotka osallistuvat prosessiin. Jos sisäinen asiakkuus ei toimi hyvin, näkyy se myös ulkoiselle asiakkaalle virheiden muodossa.

Asiakkaan arvojen hyödyntäminen ja niiden tunteminen ovat edellytyksiä menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Yrityksen prosessit muokkautuvat asiakkaiden tarpeiden ja arvojen identifiointilla.

Yhteydenpito avainasiakkaisiin on tärkeää. Yrityksen pitää huolehtia asiakkaan hyvinvoinnista ja tässä auttaa nimetyt yhteyshenkilöt. Tarkoituksena on syventää asiakassuhdetta ja helpottaa yhteydenpitoa. Tavoitteena on asiakkaan odotuksia vastaava palvelu ja korkea laatu. (Lecklin 2006, 79-81, 85, 101.)

Pankin konttorin asiakkaista suurimmalla osalla on oma yhteyshenkilö. Jokaisen asiakassalkun omaavan työntekijän on siis tärkeää pitää yhteyttä asiakkaisiinsa. Kun asiakas tietää kenen puoleen kääntyä ongelmissaan ja tarpeissaan, tekee se hänen pankkisuhteestaan paremman.

Prosesseissa taas luodaan tuotoksia, joilla on organisaatiolle taloudellista arvoa. Organisaatioiden tavoitteena on luoda arvoa asiakkaille palveluidensa avulla. Arvoa tuotetaan siis yrityksen prosessien avulla.

Lisäarvolla tarkoitetaan asiakkaan kokeman palvelun arvoa suhteessa sen käyttökustannuksiin. Lisäarvo voi tarkoittaa asiakkaan kokeman arvon lisäystä, kun palvelun ominaisuuksia muutetaan jollain tavoin.

Arvo asiakkaalle muodostuu asiakkaan prosessissa. Asiakkaat kohtaavat organisaation sen ydinprosesseissa ja kohtaamisen avulla muodostuu asiakassuhde. (Laamanen 2009, 17, 19.)

Asiakaslähtöisyys palvelutilanteissa

- Palvellessa asiakasta tervehditään sanomalla ystävällisesti päivää ja katsomalla asiakasta silmiin.
- Epätietoisien näköiseltä asiakkaalta kysytään voiniko olla avuksi.
- Jos palvelussa on viivettä, pyydetään asiakkaalta anteeksi.
- Älä väittele asiakkaan kanssa, asiakas on aina oikeassa.
- Asiakkaalle tarjotaan hyvitystä reklamaatiotilanteissa.
- Asiakkaan kysymyksiin tulee vastata niin pian, kuin mahdollista. (Laamanen 2005, 89.)

Asiakkaat

Markkinoilla on kova kilpailu ja tästä johtuen yritysten tulee olla tietoisia asiakkaidensa mielityksistä. Hinnalla on suuri merkitys, mutta usein asiakkaat eivät tee päätöksiä perustuen taloudellisiin tuottolaskelmiin. Asiakkaita kiinnostaa usein enemmän emotionaalinen hyöty. Kysymys on asiakkaidensa ymmärtämisestä ja asiakkuustilanteiden hallinnasta. (Laamanen 2005, 127.)

Laamanen (2005, 172, 179) sanoo myös että, erityistä huomiota prosesseissa vaatii asiakkaiden tavoitteiden ja asiakkaan toiminnan tarkoituksen ymmärtäminen. Asiakkaan kannalta on kysymys siitä, että millaista hyötyä hän saa rahojensa vastineeksi.

Asiakasta on tärkeää kuunnella tarkasti ja yrittää ymmärtää hänen tahtotilansa. Nämä ovat määrääviä tekijöitä asiakkaan valitessa eri pankkienkin palveluiden väliltä. Asiakas haluaa loppujenlopuksi mieluisan palvelukokemuksen, jonka perusteella hän valintansa tekee.

Sisäisiltä asiakkailta voidaan velvoittaa antamaan palautetta prosesseista. Ulkoisia asiakkaita ei voi vaivata loputtomilla kyselyillä, joten heiltä pääasiallinen informaatio hankitaan tarkkailemalla heidän toimintaansa. Joissain prosesseissa on helpompi huomata onnistumiset, kuin toisissa. Esimerkiksi myyntiprosesseissa joko asiakas ostaa tai sitten ei. (Laamanen 2005, 174.)

Prosessien toiminnan tehokkuus

Miten organisaation tulee toimia, jotta luodaan mahdollisimman paljon arvoa asiakkaille? Mitä enemmän arvoa asiakkaalle tuotetaan, sitä paremmat ovat mahdollisuudet lisämyyntiin. Prosessien ymmärtäminen auttaa näkemään ne käytänteet, jotka johtavat onnistumiseen. (Laamanen 2005, 135.)

Prosesseja kuvaamalla pyrimme ymmärtämään, että miten organisaatio tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakas kokee prosessin tuottaman arvon omasta näkökulmastaan. Jos asiakas kokee prosessista hyötyä, silloin yhteistyö organisaation kanssa usein jatkuu.

Kuten Laamanenkin (2005, 288-289) toteaa, myyntiprosesseille kriittisimpiä tekijöitä ovat asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen ja tuotteiden sekä palveluiden hyötyjen esittäminen. Pankin prosesseista poistuessaan on tärkeää, että asiakkaalla on tunne, että tapaamisesta oli hänelle hyötyä. Näin hän asioi jatkossakin mielellään kyseisessä pankissa.

Prosessien tunnistaminen

Tarkasteltaessa yrityksen prosesseja nähdään yleensä ihan muuta kuin se, mitä yrityksen asiakkaat näkevät. Usein työn tarkoituksena koetaan vain saada työt tehtyä. Ei ajatella, että työn tuloksella on vaikutus asiakkaisiin ja koko yritykseen. Tutkimatta jätetään helposti prosessien katsominen eri näkökulmista. Esimerkiksi niin kuin asiakkaat näkevät prosessit, kun he ensimmäisen kerran ovat kosketuksissa yrityksen kanssa. Organisaatio nähdään vain siten, miten se on määritelty sisältä käsin.

Asiakkaat kuitenkin määrittelevät näkemyksen yrityksestä kokemuksensa kautta. He eivät tiedä yrityksen sisäisestä rakenteesta ja suoraan sanottuna asiakkaat eivät välitä yrityksen sisäisestä rakenteesta. Se on tai pitäisi olla näkymätön heille. Yrityksen täytyy katsella prosesseja asiakkaan näkökulmasta. Mitkä ovat siis yrityksen näkyviä prosesseja?

Prosessitarinan löytyminen

Jotkut organisaatiot järjestetään maantieteellisesti, jotkut toiminnallisesti, ja jotkut molemmin tavoin. Organisaatorakenteet eivät yleensä ole prosessilähtöisiä. Yksi osasto voi olla vastuussa tietyistä osista prosessia ja toinen osasto toisesta.

Varmistaakseen asiakaslähtöisen lähestymistavan, analyysi pitää aloittaa kertomalla liiketoiminnasta tarina asiakkaan näkökulmasta. Mikä on ensimmäinen osa, jossa asiakas on mukana? Mikä on seuraava osa, ja seuraava, ja seuraava... aina loppuun asti. Mikä aloittaa prosessin ensimmäisestä seuraavaan? Ja lopuksi, miksi prosessia kutsutaan?

Prosessien käynnistäjät

Kun tarkastellaan yritystä asiakkaan silmin, etsitään käynnistäjiä prosesseille, jotka osoittavat yhteyttä asiakkaaseen. Käynnistäjät ovat toimia tai kohteita, jotka aiheuttavat prosessin. Esimerkki käynnistäjästä on lasku, ja asiakas on siinä saajana.

Halutaan siis varmistaa, että kaikki kriittiset käynnistäjät prosesseille on huomioitu missä tahansa vaiheessa yrityksen prosesseja analysoitaessa. Asiakas on usein ainoa, joka näkee koko ison kuvan. Jokainen yritys on summa sen prosesseista. Täytyy siis ottaa askel taaksepäin ja tunnistaa juuri oikeat prosessit ja miten ne vaikuttavat liiketoiminnan tuloksiin.

Prosessien nimeäminen

Kun on listattu kaikki yrityksen keskeisimmät prosessit asiakkaan näkökulmasta, tutkitaan näitä prosesseja yrityksen näkökulmasta. Prosesseille saattaa olla jo selkeät nimet. Jos nimiä ei ole jo ennestään, täytyy ne nimetä ja keksiä koko prosessia kuvaava nimi.

Asiakkaan näkökulmasta yksi prosessi yleensä johtaa suoraan toiseen. Niiden välillä voi olla kuitenkin aukkoja ja nämä aukot pitäisi täyttää sisäisillä prosesseilla. Lisäksi voi olla prosesseja, jotka ovat olemassa erikseen.

Liiketoiminnan tukiprosessit, kuten koulutus ja laadun valvonta ovat esimerkkejä tällaisista prosesseista. Niiden olisi oltava näkymättömiä ulkopuolisille asiakkaille, mutta ne ovat olemassa tukemassa yhtiön tavoitteisiin pääsyä. Lopulta kaikki prosessit on tunnistettu, mutta se on parempi aina aloittaa keskittymällä asiakkaille näkyviin prosesseihin.

Asiakaskokemus analyysi

Asiakaslähtöisten yritysten on hyvä varmistaa asiakkaan päärooli jokaisessa prosessissa. Tietynlaisen liiketoiminnan, kuten markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun on helppo ymmärtää tämä näkökulma.

Prosessit ovat suoraan vaikutuksessa asiakkaan tyytyväisyyteen. Kaikilla prosesseilla ei ole suoraa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, mutta muun muassa tuotteiden tai palveluiden laadulla on. Aloilla, kuten omaisuuden hallinta, jakelun hallinta, henkilöstön hallinta ja koulutus vaikuttavat kaikki välillisesti suhteeseen asiakkaan kanssa.

Jos tarkastellaan asiakkaan kokemusta prosessissa sekä tukiprosessissa, voi se antaa paremman ymmärtämyksen asiakkaan roolista koko prosessin kannalta. Laskutus on aina kriittinen vuorovaikutuskohta asiakkaan kanssa. Se on piste, jossa asiakas tekee todellisen päätöksen siitä, että mitä on palvelujen arvo verrattuna kustannuksiin. Jos laskutus itsessään prosessina menee pieleen, yritykset ovat vaarassa menettää asiakkaita välittömästi.

Perusvaiheet prosessien tunnistamisessa ovat:

1. Tunnista prosessin käynnistävät tapahtumat
2. Tunnista asiakkaat kriittisissä prosesseissa
3. Tunnista tukiprosessit
4. Nimeä prosessit
5. Valmistelee laaja yleiskuvaus prosesseista.

Kun prosessit on tunnistettu, on aika tehdä yhteenvetoa tiedoista, jotka on kerätty prosesseista ja ryhtyä suunnittelemaan miten kerätä yksityiskohtaisia lisätietoja kustakin prosessista.

On pidettävä ulkopuolisen näkökulma

Koko prosessin tarkastelujaksossa, siitä hetkestä alkaen kun sitoudutaan siihen asti kun lähdetään, täytyy ajatella kuin asiakas. Epäonnistumiset johtuvat usein siitä, että monet ajattelevat vain yrityksen näkökulmasta. "Jos et ole palvele asiakasta, sinun on parasta palvella henkilöä, joka palvelee asiakasta."

Mitkä ovat totuuden hetket

On tunnistettava jokainen kerta, kun asiakas on kontaktissa yrityksen kanssa. Jokainen näistä on totuuden hetki, mahdollisuus yritykselle, jossa asiakkaasta tulee joko elinikäinen liittolai-

nen tai vihollinen. Jos näitä ei ole riittävästi yksilöity, todellinen arvo prosessien taustalla ei koskaan olla tiedostu.

Sampo Pankille on erittäin tärkeää tutkia totuuden hetkiä ja näistä kootaan tuloksia kontto-reille tiedoksi. Näiden tulosten pohjalta työstetään työtapoja siten, että asiakkaat olisivat vieläkin tyytyväisempiä saavaansa palveluun. Totuuden hetkistä lisää prosessikuvausten yhteydessä.

Mitattava oikeita asioita

Varmistetaan, että mittarit ovat keskittyneet asiakkaaseen, eikä yritykseen. Jotta yritys onnistuisi, sen mittareiden on koskettava asiakastytytyväisyyttä. Ei saa mennä lankaan mittauksilla, jotka väittävät tukevan asiakkaita, mutta silti ovat vain sisäisiä prosesseja. Saadaan mitä mitataan. Loppujen lopuksi mittareiden on pyrittävä saavuttamaan yrityksen yleiset tavoitteet.

Tukiprosessien on oltava näkymättömiä asiakkaalle

Tulee etsiä tukiprosesseja, jotka estävät tärkeimpien prosessien onnistumisen. On olemassa lukuisia sisäisiä prosesseja, jotka ovat välttämättömiä yrityksen menestymisen kannalta, mutta ne eivät voi kuitenkaan koskaan olla tärkeämpiä, kuin keskeiset asiakas prosessit. Jos prosessi ei ole tärkeää asiakkaalle, sen tulisi olla näkymätön. Kun löydetään näkymätön prosessin, josta on tullut näkyvä, on löydetty yksi kohde arvostelulle. (Jacka & Keller 2002, 53-76.)

Annetaan asiakkaan määrittää prosessit

Lopullinen onnistuminen prosessien kartoituksessa tarkoittaa yleensä asiakkaiden näkökulmien huomioimista. Se tarkoittaa myös, että ihmiset, jotka tuntevat prosessin panostavat siihen. Tästä huolimatta on helpotettava keskustelua ja kehitettävä lopputuote, joka antaa todellista lisäarvoa kaikille osapuolille prosessissa. Asiakas voi olla prosessin asiantuntija, mutta työntekijät ovat asiantuntijoita prosessien kuvaamisessa.

Ei saa unohtaa asiakkaita

Kun ollaan vahvasti mukana analysoimassa prosesseja, on helppo menettää asiakkaan näkökulma. Voidaan olla niin keskittynyt sisäisiin prosesseihin, että unohdetaan tarkastella, miten ne vaikuttavat ulkopuolisiin asiakkaisiin. Ei saa unohtaa, että karttojen pitäisi auttaa osoittamaan, missä totuuden hetket tapahtuu. On katsottava kaikki alueet, joilla liiketoiminta on

vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kaikissa näissä kohdissa on esitettävä kysymyksiä, "Onko asiakkaan helppoa asioida tämän yrityksen kanssa? Miksi? Miksi ei? "

Muistettava

Prosessin kartoituksen periaate on yksinkertainen, mutta sen soveltaminen on yhtä monimutkainen kuin tutustuminen prosessiin. Todennäköisesti tehdään virheitä ja on tärkeää oppia niistä. On tavallista tehdä virheitä.

Kartoitusta kartoituksen vuoksi

Ei olla tekemässä pelkkiä karttoja, ollaan analysoimassa koko prosessia. Kuitenkin on erittäin helppoa eksyä pelkkiin karttojen hahmottamiseen, mutta tällöin hankkeen tarkoitus on menetetty. On otettava tavaksi toteuttaa analyysi, eikä pelkkiä karttoja.

Kartat ovat erittäin tehokkaita työvälineitä arvostelijalle ja prosessin omistajalle. Kuitenkin sekavat kartat, joita vain kartoittaja ymmärtää, ovat hyödyttömiä. Ylläpitääkseen yksinkertaisuuden prosessien kartoissa on muistettava, että ne on rakennettava siten, että ne virtaavat aikajärjestyksessä paperilla.

Annettava asiakkaan määrittää prosessi

Vaikka prosessin kartoitusta tehdään kansankielellä, siinä voi olla kohtia joita asiakkaat eivät ymmärrä. Loppujen lopuksi, ei saa antaa asiakkaille mahdollisuutta antaa hankkeen suistua pois radaltaan.

Jos halutaan todellinen kuva siitä, miten prosessi toimii, on sallittava työntekijöiden prosesseissa kertoa oma näkemyksensä. Haastattellessa kuitenkin tulee esille paljon tietoa. Jotkut ovat sopivaa tietoa ja osa on vähemmän sopivaa. On tärkeää pystyä tuomaan esille karttoihin näistä tarvittavat tiedot.

Ei saa unohtaa asiakasta

Mentäessä syvemmälle ja syvempään prosessin tietoihin, on tärkeää muistaa prosessin perimmäinen tarkoitus, eli täyttää asiakkaiden toiveet. Nämä asiakkaat tunnistettiin alussa ja heidän tarpeita olisi tarkasteltava koko hankkeen ajan. Lisäksi tarkastellaan henkilöstöä ja varmistetaan, että he ymmärtävät asiakkaan tärkeyden prosesseissa.

Analysoidessa pidettävä seuraavat asiat mielessä, jotta saataisiin paremmin analysoitu prosessi.

- Miksi ollaan täällä? Miksi hanke aloitettiin ja mikä on karttojen tarkoitus? Ei saa unohtaa mistä hankkeessa on kyse eikä eksyä yksityiskohtiin.
- Mihin ollaan menossa? Ovatko prosessilla samat tavoitteet, kun yrityksellä? Jos prosessilla ei ole samat tavoitteet, kuin liiketoiminnalla se saattaa olla turha prosessi. Ymmärtävätkö kaikki prosessiin osallistuvat, mitä siinä yritetään tehdä?

Lopulta kaikkien työpaikat riippuvat siitä, miten asiakkaat kokevat vuorovaikutukset yrityksen kanssa. Missä ovat totuuden hetket? Ovatko ne myönteisiä asiakkaan suhdetta hoitavia vai onko kukaan edes kiinnittänyt huomiota asiakkaan näkökulmaan? On katseltava liiketoiminnan prosesseja asiakkaan näkökulmasta.

Kuka on vastuussa?

Ainoa henkilö, joka todella välittää siitä, mitä tapahtuu prosessissa, on henkilö, joka omistaa tai on osittain vastuussa prosessista. Varmistetaan, että hän ymmärtää, miten prosessi todella toimii. (Jacka & Keller 2002, 273-282.)

2.8 Laatu

Prosessiajattelun peruskäsitteet ja lähtökohdat

Prosessiajattelun merkitys on tiedostettu yrityksissä jo pitkään laatujohtamisen kehittymisen takia. Laatujohtamisen periaatteena on se, että tarkasteltaisiin ainoastaan ketjun yhtä tehtävää tai toimintoa, eikä koko toimintaketjun laadun kehittämistä.

Laatujohtamisessa on kuitenkin prosesseja yleisesti tarkasteltu suhteellisen suppeasti, eikä koko toimintaa läpileikkaavina ydinprosesseina. Prosessijohtamisessa on kyse koko yrityksen toimintatapaa koskevasta uudelleenajattelusta. (Hannus 2003, 41.)

2.8.1 Laadun käsite

Useimmat asiakkaat ovat tulleet hyvin tietoisiksi laadusta. Yksinkertaisesti ilmaistuna ”laatu on sitä, mitä se asiakkaan mielestä on”. Tältä pohjalta jokainen yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuva yhteydenpito tarjoaa tilaisuuden ilahduttaa asiakasta ja tehdä omista tuotteista tai palveluista kilpailijoista erottuvia. (Plowman 1997, 10.)

Laatu tarkoittaa käyttökelpoisuuden astetta, käyttöön sopivuutta sekä sitä mikä toteuttaa ostajan tarpeet eli laatu on sitä mitä asiakas haluaa.

Tuotteen laatu on siis monimutkainen käsite, eikä tärkeää ole hyvä tai paras laatu, vaan asiakkaan odotuksiin nähden oikea laatu. Laatua arvioi loppujen lopuksi vain asiakas. Toimittajan on toimittava siten, että se tyydyttää asiakkaan tarpeet. Asiakkaat eivät ole samanlaisia ja heidän tarpeensa ovat muuttuvia, joten palvelua on pystyttävä tarjoamaan eri tavoin, eri aikoina ja eri paikassa.

Asiakkaan subjektiivisesti kokema palvelun laatu koostuu kahdesta osasta, lopputuloksen laadusta eli teknisestä laadusta sekä palveluprosessin toiminnallisesta laadusta.

2.8.2 Palvelun laatu

Palvelun laadun eri tekijät

- Luotettavuus. Tehdään, kuin on sovittu ja ensimmäisellä kerralla oikein.
- Palveluhalukkuus. Henkilöstöllä on valmius ja halu palvella hyvin ja nopeasti.
- Kyvykkyys. Henkilöstö on tarpeeksi asiantuntevaa.
- Saavutettavuus. Yritys on helposti tavoitettavissa puhelimitse ja sillä on lyhyet odotusajat.
- Ystävällisyys. Palvelu on kohteliasta, ystävällistä, palveluhalukasta, henkilöstö ottaa asiakkaan yksilöllisyyden huomioon ja kohtelee hienotunteisesti asiakkaan omaisuutta.
- Viestintäkyky. Pitää olla taito kuunnella, puhua selkokieltä, selvittää palvelun tarkoitus, vakuuttaa asiakas siitä, että palvelu hoidetaan luvatusi.
- Uskottavuus. Yrityksen toiminta on rehellistä ja luotettavaa, asiakas uskoo että palveluorganisaatio ajaa hänen etuaan.
- Turvallisuus. Palvelun käyttäminen ei sisällä fyysisiä eikä taloudellisia riskejä, sekä tärkeää on luottamuksellisuus.
- Ymmärtämys. Tunnetaan asiakas siten, että ymmärretään hänen tarpeensa ja yksilöllisyys. Tunnistetaan vakioasiakas.
- Fyysinen ympäristö. Tunnetaan asiakaspalvelutilat, työvälineet, kontaktihenkilöt, tarvittavat lomakkeet, muut asiakkaat ja henkilöstön ulkoinen olemus.
- Reagointinopeus. Henkilöstöllä on välitön kiinnostus asiakkaaseen, nopea vastaus kysymyksiin ja pyyntöihin. (Blåfield 1996, 9-16.)

Nämä kaikki sopivat tutkimani konttorin prosessien kriittisiin tekijöihin. Asiakas on aina se joka loppujen lopuksi määrää prosessien onnistumisesta. Tyytyväinen asiakas on yhtä kuin onnistunut prosessi.

Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Management, TQM). Laadun käsitettä on laajennettu. Laatu sisältyy nykyään myös johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen. Asiakeskeisyys nähdään tärkeämpänä, kuin sisäiset toiminnot. Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta.

Palveluiden laadun lisäksi tarkastellaan koko palveluprosessin laatua. Laatua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta on laadukasta jos asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun.

Normaalisti laadulla tarkoitetaan sitä, että asiakkaan tarpeet tulee täytettyä, yritykselle mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Esimerkiksi pankin asiakkaat ovat tyytyväisiä jos saavat lainaa nollakorolla, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita, että pankin toiminta olisi tuolloin laadukasta. Päinvastoin pankin tuottavuus kärsii, jos näin toimittaisiin. (Lecklin 2006, 17-18.)

Työntekijä suorittaa, näkee ja vastaa laajemmista kokonaisuuksista sekä hänellä on myös edellytykset palvelun ja koko prosessin laadun parantamiseen. Kehittymisprosessiin liittyy vahvasti työntekijän valtuuksien ja vastuiden lisääminen. Ongelmatilanteet voi tällöin ratkaista omissa työpisteissä eli niiden syntypaikalla saman tien. Erityisesti asiakaspalveluhenkilöillä tämän merkitys korostuu. (Lecklin 2006, 21.)

Lecklin (2006, 24) on myös sitä mieltä, että yrityksen palveluiden hyvä laatu täyttää asiakkaan tarpeet, vaatimukset ja odotukset sekä se lisää asiakastyytyväisyyttä. Tämä on totta konttorilla, joka koostuu asiakaspalveluprosesseista. On kriittistä, että prosesseissa toteutuu hyvän tai jopa erinomaisen palvelun laatu.

Yksi laatuyrityksen tunnusmerkki on asiakaskeskeisyys. Asiakas on aina se, joka loppujen lopuksi arvioi laadun. Japanilaisen laatufilosofian mukaan asiakas on jumala. Asiakas ei aina ole oikeassa, mutta asiakkaat kuitenkin rahoittavat yrityksen toiminnan. Täten yrityksen palvelujen ja niiden takana olevien prosessien pitää pystyä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin muuttuvissa tilanteissa. (Lecklin 2006, 26.)

Yrityksen laadunhallinta edellyttää, että on:

- tunnistettu tarvittavat prosessit

- määritelty prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus
- varmistettu prosessien toiminnan ohjaaminen
- varmistettu tarvittavat resurssit ja informaation saatavuus
- seurattu, mitattu ja analysoitu prosesseja
- suoritettu tulosten saavuttamiseen ja prosessien jatkuvaan parantamiseen tarvittavat toimenpiteet.

Yhteistyön tuloksena syntyy organisaation laatu. Henkilöstön pitää mieltää korkea laatutaso tavoitteekseen ja asennoitua sen saavuttamiseen. Jotta organisaation laatua voitaisiin parantaa, on vanhoista käytännöistä ja tottumuksista pystyttävä irtautumaan. (Lecklin 2006, 32, 214.)

Myös Laamanen (2009, 25) sanoo, että laatu syntyy organisaation prosesseissa. Jokaisella prosessilla on aina asiakas, jonka palautetta prosessin toimivuudesta tarvitaan sen kehittämiseen. Tässä auttaa konttorilla tehtävät MOT (Moment of truth)- kyselyt. Näiden avulla saadaan asiakkaan palaute prosesseista ja siten voidaan niitä kehittää laadullisesti parempaan suuntaan.

2.8.3 Totuuden hetket ja laatu

Totuuden hetken käsite tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Seuraavassa hetkessä mahdollisuus on jo menetetty, asiakas on lähtenyt eikä ole enää helppoja tapoja lisätä arvoa koettuun palvelun laatuun.

Jos asiakkaat vaihtavat toimittajaa virheiden tai puutteiden tuloksena, koska ovat tyytymättömiä, heidän tilalleen pitää etsiä uusia asiakkaita ja lisäksi pettyneet asiakkaat harjoittavat usein kielteistä suusanallista viestintää. Uusien asiakkaiden saaminen on aina paljon kalliimpaa, kuin vanhojen asiakkaiden säilyttäminen. Kielteinen suusanallinen viestintä on myös haitallista yrityksen imagolle. (Grönroos 2001, 122, 166.)

Laamanen (2005, 193) sanoo hävikin prosesseissa tarkoittavan kaikkea millä ei ole arvoa. Laadun kannalta on olennaista, että kaikki hävikki prosesseissa poistetaan. Totuuden hetkistä huomataan myös jos prosesseissa on hävikkiä, koska tällöin asiakas ei ole täysin tyytyväinen prosessin sisältöön.

Hävikkiä ovat esimerkiksi virheellisten tuotteiden tai palveluiden toimittaminen, huonot työmenetelmät, odottaminen, työvaiheet joita ei tarvita, virheiden korjaaminen ja asioiden uudelleen tekeminen.

Viimeistely

Kun kaikki keskustelut ja kaikki kartat on tehty, on aika viimeistellä. Joka kerta, kun puhutaan kartoista, oppii niistä aina hieman lisää. Analyysi ei ole koskaan täysin valmis.

Viimeistelyyn kuuluu useita karttojen arvioita. Pitää tarkistaa, että käsitys prosesseista on oikea. On olemassa useita väärinkäsityksiä joita voi esiintyä ja ne tulee selvittää. Kun koko hanke on valmis, on aika tarkastella kartat prosessien omistajien kanssa. Kun he ovat tarkistaneet kartat, on hyvä saada heidän mielipiteensä korjauksia varten.

Joissakin tapauksissa kartat voivat tuoda esiin kohtia, joissa tarvitaan lisätutkimusta. Varsinaiset raportit vaihtelevat suuresti riippuen yksikön tarpeista ja olosuhteista. Kuitenkin lopuraportissa pitäisi olla, mitä on arvioitu, mitä löytyi ja mikäli mahdollista, että miten asiat ovat parantuneet. Tämä on viimeinen tilaisuus prosessin omistajalle osoittaa työntekijöille, että he ovat osa tätä hanketta ja heidän panostaan prosesseissa arvostetaan.

Kun kartat on saatu valmiiksi, on aika päästä todelliseen analyysiin. Analyysiin on olemassa kaksi erillistä lähestymistapaa.

Ensisijainen lähestymistapa tarkastaa prosessin profiloinnit varmistaakseen, että alkuperäinen ymmärrys prosesseista on edelleen oikein. Näitä ovat laukaisijat, panokset, tuotokset, prosessin omistus, liiketoiminnan tavoitteet, liiketoiminnan riskit, keskeiset tarkastukset ja toimenpiteiden onnistumisen mittarit.

Useimmat näistä arvioista perustuu samaan tietoon, mikä on alun perin löydetty. Kuitenkin tuotoksia pitäisi tarkastella eri valossa. On tärkeää ajatella tuotoksia tuloksina ja tunnustaa, että on olemassa neljä eri tulosta. Tuotokset (mitä odotetaan, että prosessi tuottaa), jäte (tuotteet, jotka eivät täytä odotuksia tuotoksina), yllätykset (voivat olla suotuisia tai epäsuotuisia, mutta olivat odottamattomia) ja näkymättömät vaikutukset (pitkän aikavälin vaikutuksia, joita ei tunnisteta ennen kuin prosessi on ollut käytössä jonkin aikaa).

Tuloksien tunnistaminen ja analysointi auttavat tunnistamaan alueet, jotka voivat tarvita lisähuomiota. Analysoitaessa todellisia karttoja arvostelijan olisi tiedostettava indikaattoreita, jotka osoittavat alueita, jotka edellyttävät tarkempaa tarkastelua. (Jacka & Keller 2002, 219-222.)

2.9 Suoritustekijät

2.9.1 Ydinprosessien suoritustekijät

Ydinprosessien suoritustekijät mittaavat toimintaa asiakkaan näkökulmasta ja koko ketjun kannalta. Kunkin ydinprosessin suoritustekijät määritetään erikseen.

PROPER - suoritusmittaristossa ydinprosessien suoritustekijät on jaettu kolmeen ryhmään:

*(PROPER on HM&V Research Oy:n prosessijohtamisen etenemismalli. Nimi viittaa liiketoiminnan ydinprosesseihin ja huippusuorituskykyyn ja nimi tulee sanoista Core Process Redesign for High Performance.)

- Asiakastyytyväisyys kuvaa kuinka hyvin sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden odotukset hallitaan ja toteutetaan. Jatkuva menestyminen asiakastyytyväisyydessä on erittäin tärkeää yrityksen toiminnassa. Operatiivisella tasolla asiakastyytyväisyyden mittarit kuvaillaan eri laatutekijöiden, sekä toimitusajan ja - täsmällisyyden kautta.
- Joustavuus ja reagointikyky on sijoitettu suoritusmittariston ytimeen, koska ne kuvaavat prosessin sopeutumiskykyä asiakkaiden tarpeiden tai toimintaympäristön muuttuessa. Joustavat valmistusjärjestelmät ja *JOT - toimintaperiaatteet ovat esimerkkejä tavoista lisätä toiminnan joustavuutta. Joustavuuden ja nopean reagointikyvyn pohjana on osaamisen jatkuva kehittäminen.

*(JOT= Juuri Oikeaan Tarpeeseen. Toiminnanohjausfilosofia, jonka tavoitteena on virtaviivaistaa tuotantoa ja materiaalivirtoja eliminoimalla kaikki toiminnot, jotka eivät saa aikaan lisäarvoa. Tavarat ja palvelut toimitetaan juuri silloin, kun niitä tarvitaan; ei aikaisemmin, eikä myöhemmin, jolloin niitä ei tarvitse varastoida).

Joustavuudella on sekä sisäinen, että ulkoinen komponentti. Sisäinen joustavuus liittyy muutoksen toteuttamiseen tehokkaasti ja ulkoinen asiakkaiden tarpeisiin. Siten joustavuus kytkeytyy tiukasti sekä asiakastyytyväisyyteen, että tuottavuuteen. Asiakkaan näkökulmasta tilaus/toimitusprosessi voi vaikuttaa joustavalta, mutta tosiasiaassa se ei sitä välttämättä ole. Aidosti joustava tilaus/toimitusprosessi kykenisi täyttämään asiakkaan vaatimukset JOT - tuotannon ja - toimitusten keinoin ilman ylimääräisiä kustannuksia.

- Tehokkuus kuvaa kuinka tehokkaasti resursseja hallitaan joustavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tuottavuus on sisäinen tekijä, joka perinteisesti saa isoimman huomion tehokkuutta arvioitaessa. Asiakas ei havaitse suoraan tuottavuutta. Korkea tuottavuus kuitenkin mahdollistaa kustannustehokkaan toiminnan, jonka hyöty voidaan antaa asiakkaille halvempien hintojen muodossa. Läh-

tökohta pitäisi olla mahdollisimman kustannustehokas ja oikea-aikainen tapa täyttää asiakkaan tarpeet.

Tehokkuus määritellään usein panoksen ja tuotoksen suhteena, ja käytössä on useita eri mittareita. Useimmilla toimialoilla tärkein panostekijä on kuitenkin työ, jonka osalta tällöin tehokkuus ja työn reaalituottavuus voidaan määritellä jalostusarvon ja henkilökustannusten suhteena.

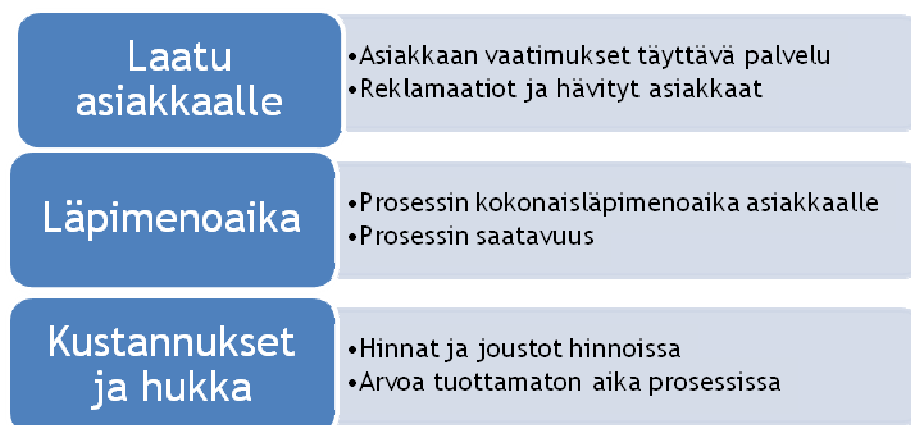
2.9.2 Operatiiviset suoritustekijät

Korkealaatuiset palvelut ja tuotteet sekä nopea ja täsmällinen toimitus ovat tie asiakastyytyväisyyteen. Joustavuuteen vaikuttavat asiakkaan odotukset toimitusajalle ja sisäinen kyky nopeisiin läpimenoaikoihin. Tehokkuustavoitteet voidaan saavuttaa alentamalla läpimenoaikoja.

Operatiivisella yksikkö- ja tiimitasolla keskeiset suoritustekijät ovat aika, laatu ja kustannukset. Aika jakautuu toisaalta asiakkaan kokemaan toimitusaikaan ja -varmuuteen ja toisaalta sisäiseen läpimenoaikaan. Laatu ja toimitusaika/varmuus ovat ulkoisia tekijöitä, läpimenoaika ja kustannukset sisäisiä tekijöitä. Katso kuvio 7. Lähtökohtia ja ominaisuuspiirteitä ovat muun muassa seuraavat tekijät:

- Laatatavoitteiden taustana on ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden odotusten täyttäminen täydellisesti toimittamalla virheettömiä tuotteita ja palveluita. Laatu arvioi asiakas kokemansa arvon perusteella.
- Toimitusaika ja -varmuus. Yhä useammat yritykset ovat siirtyneet JOT - toimintaperiaatteisiin myös palveluyrityksissä. Asiakkaat vaativat nopeaa ja täsmällistä palvelua. Oikea-aikaisuus on olennaista; liian aikainen saattaa olla yhtä huonoa palvelua, kuin liian myöhäinen. Toimitusajan suoritustekijöinä toimii kokonaisaika, joka kuluu asiakkaan tekemästä aloitteesta palvelun loppuun vientiin.
- Läpimenoaika muodostuu jalostusajasta ja tuottamattomasta ajasta. Jalostusaika tarkoittaa aikaa, joka käytetään tuotteen tai palvelun varsinaiseen käsittelyyn. Tuottamaton aika puolestaan koostuu siirtojen, tarkistusten ja jonotuksen vaatimasta ajasta. Tyypillisestä kokonaismenoajasta vain 1-5 % käytetään jalostukseen ja loppu 95-99% on tuottamatonta aikaa. Esimerkiksi lainahakemuksen vaatima prosessi.
- Mitä ovat kustannukset ja hukan minimointi? Hukka tarkoittaa arvoa tuottamattomien toimintojen ja resurssien käyttämisestä asiakkaiden tarpeita tyydyttäessä. Hukka pi-

tää sisällään virheet ja ylimääräiset selvitykset. Siten esimerkiksi virheiden jälkikäteen tapahtuva korjaaminen ei ole tämän määritelmän mukaan huonoa laatua, vaan huonoa kustannustehokkuutta. (Hannus 2003, 86-89.)



Kuvio 7: Operatiivisia suoritusmittareita

Yhteenvetona siis asiakaslähtöisyys, virtaviivainen operatiivinen toiminta, joustavuus ja reagoitakyky, innovaatio- ja uudistamiskyky ovat kyvykkyyden lajeja, joita yritykseltä nykyään edellytetään. (Hannus 2003, 343-347.)

2.9.3 Suorituskyvyn mittaaminen

Myös Laamanen (2005, 11) toteaa, että pankkialalla henkilöstön määrät on vähentynyt ja työn luonne muuttunut. Alalla muututaan kassan perustyöstä rahoituksen ja varojen hoitamisen konsulteiksi. Aiemmin luottavaiset asiakkaat ovat siirtyneet konttoreista suurimmaksi osaksi tietoverkkoon. Verkossa he karkeasti kilpailuttavat pankkeja keskenään. Monet pienet pankit onkin lopettaneet toimintansa ja suuret taas fuusioituneet sekä kotimaassa, että kansainvälisesti.

Tämä pitää paikkansa myös konttorilla. Asiakkaita pyritään ohjaamaan asioimaan mahdollisimman paljolti verkkoon, jossa he pystyvät hoitamaan jokapäiväisen pankkiasiointinsa. Näin ollen konttorin prosesseihin tullessaan he saavat konsultointia asiantuntijoilta raha-asoidensa hoitamiseen, eikä vain pelkkää perusasiointia.

Organisaation oppiminen

Organisaation menestyminen perustuu hyvin pitkälle oikeisiin oletuksiin asiakkaiden suhteen, sekä viisaisiin valintoihin henkilöstön suhteen. Ilman oikeita oletuksia organisaatio ei voi oppia tarjoamaan parempia palveluita, palvella asiakkaitaan paremmin ja parantamaan proses-

siensa suorituskyykyä. Jos asiat tapahtuvat toisin, kuin on oletettu, voidaan siitä oppia. (Laamanen 2005, 28.)

Henkilöihin kohdistuva mittaaminen

Suorituskyvyn mittauksen kohdistaminen työntekijöittäin sisältää omat riskinsä. Jos myyjille asetetaan henkilökohtaisia myyntitavoitteita, joiden perusteella heitä arvioidaan, voi se estää myyjien välistä yhteistyötä. Jokainen pyrkii tällöin vain varmistamaan omaa myyntiään ja asiakkaan ohjaaminen kollegalle heikentää myyjän omaa asemaa. Tavoitteet ja mittaukset kannattaa normaalisti asettaa siten, että ne edistäisivät yhteistyötä.

Työntekijöihin kohdistuva mittaaminen aiheuttaa kilpailua ja voi tuhota jonkin työntekijän omanarvontuntoa sekä kykyä toimia organisaatiossa. Kyse ei kuitenkaan saa olla aina pelkästä mittaamisesta. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö motivoituu helposti ahkeromaan tulosten eteen enemmän. Tarvitaan myös taitavaa ja osaavaa johtamista. (Laamanen 2005, 30.)

Prosesseissa onkin tärkeää korostaa tiimien välistä yhteistyötä ja nostaa esille myös muita, kuin pelkkiä henkilökohtaisia onnistumisia. Konttoreiden prosesseille on tärkeää, että kassa-prosessista osataan ohjata asiakkaita laina- ja sijoitusprosesseihin. Näin asiakkaat saavat asi-
antuntevampaa palvelua sekä konttori hyötyy lisämyynnistä.

Tavoitteiden asettaminen

Tärkeimpiä kriteerejä tavoitteelle ovat selkeys, haastavuus ja nopea palaute. Aina kaikki ei ole mahdollista liike-elämässä, mutta ilman tavoitteita ei ole saavutuksia. (Laamanen 2005, 242.)

Prosessien kartoitus lähestymistapana on enemmän kuin vain tapa tehdä laajoja kaavioita. Se on kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka analysoi yrityksen, yhteisön tai toiminnon. Prosessin kartoitus voi olla arvokas väline riskien arviointiin, ohjautaa itse arviointiin, uudelleenmuokkausta ja koulutusta. (Jacka & Keller 2002, 283.)

Tämän työn prosessikuvausten tarkoituksena on nähdä konttorin prosessit kokonaisuutena ja parantaa niiden toimivuutta. Pyritään korjata prosessien heikkoudet ja parantamaan vahvuuksia. Täten tuloksena olisi toimivampi kokonaisuus, josta myös asiakkaat hyötyisivät.

2.10 Tiimit

2.10.1 Tiimit osana prosesseja

Ehkä merkittävin prosessijohtamisen mukanaan tuoma vaikutus on tiimipohjainen organisointi. Tiimeistä on tullut organisaatioiden keskeinen väline. Tiimien merkitys korostuu murroskohdissa, joissa yrityksen suorituskky riippuu koko organisaatiossa tapahtuvan käyttäytymispohjaisen muutoksen onnistumisesta.

Leppävaaran konttori koostuu myös tiimeistä. Tiimit on jaoteltu tehtäväryhmittäin eli niin, että samassa tiimissä työskentelevillä on samankaltaiset tehtävät. Tiimejä konttorilla ovat asiakkuusryhmä ja palveluryhmä. Asiakkuusryhmä jakautuu vielä sijoitus ja lainapuoleen sekä ne taas edelleen työpareihin.

Tiimi voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: tiimi on pieni joukko osaamisalueiltaan toisiaan täydentäviä henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja suorituskkyta-voitteisiin sekä työskentelytapaan, josta he itse yhdessä kantavat vastuun. (Kazenbach & Smith, 1993, 1-9.)

Tämä määritelmä korostaa oikein tiimiorganisoinnin ja suorituskyyyn välistä liitosta. Tiimit ja hyvä suorituskky edellyttävät toisiaan. Selkeä yhteinen näkemys päämäärästä ja todellisista tavoitteista, vahva sitoutuminen niihin, sekä yksilön että koko tiimin tasolla ovat perusedellytyksiä.

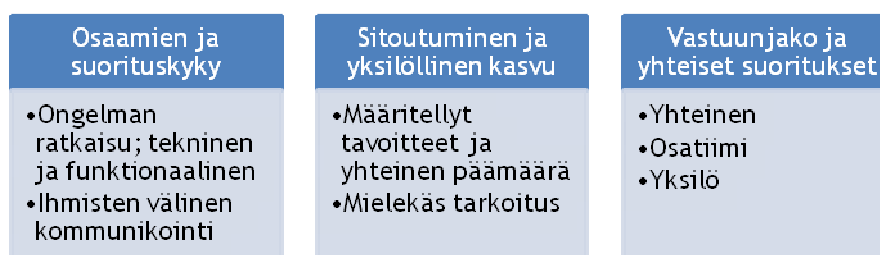
Tiimit ovat kooltaan usein pieniä noin 5-9 henkilöä, harvoin yli 15 henkilöä. Tiimien kokoonpanossa pyritään löytämään oikea tasapaino osaamisalueiden kannalta. Tarvittava osaaminen jakautuu kolmeen eri alueeseen; tekniseen ja toiminnalliseen osaamiseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksenteko-osaamiseen, sekä toimihenkilöiden välisen kommunikoinnin taitoihin. Hyvin toteutetun tiimiorganisoinnin avulla saavutetaan seuraavia etuja:

1 Oppiminen. Tiimien avulla pystytään toteuttamaan rakenne, joka kerää osaamistaustaltaan keskeiset henkilöt yhteiseen ongelmanratkaisuprosessiin ja nopeuttaa siten organisatorista oppimista.

2 Asiakaskeskeisyys. Tiimien toiminnan perustana pitäisi olla selkeästi määritellyt, asiakkaan (sisäinen tai ulkoinen) tarpeista lähtevät tavoitteet.

3 Joustavuus ja reagointikyky. Tiimirakennetta ja tiimin tavoite on muunnettavissa nopeasti. Tiimit voivat olla monenlaisia. Ne voidaan jakaa esimerkiksi ehdottaviin (task force -tiimi), suorittaviin (tarjous- tai asiakaspalvelutiimi) ja ohjaaviin (johtoryhmä). Jotkut tiimeistä on projektiluonteisia ja osa pysyvämpiä.

Esimerkiksi ydinprosessien parantamisessa tarvitaan muutostiimiä, joka on projektiluonteinen. Kuhunkin ryhmään liittyvät tietyt haasteet ja ominaispiirteet. On tärkeää myös ymmärtää ero tiimin ja työryhmän välillä, vaikka nämä kaksi usein samaistetaan. Ero on tuloksellisuudessa: työryhmän tulos syntyy sen jäsenten yksilöllisen työpanoksen tulosten kautta, tiimeissä sen sijaan tulos syntyy sekä yksilöllisten, että yhteisen työpanoksen kautta. Kuvio 8. (Hannus 2003, 63-65.)



Kuvio 8: Tiimiorganisoinnin kulmakivet

2.10.2 Tiimin itseohjautuvuus

Organisaation työyhteisön tehokkuuteen vaikuttaa suoranaisesti organisoinnin onnistuminen. Organisaatiossa ei saa olla itsenäistä toimintaa liikaa rajoittavia kahleita, vaan on luotava työntekijöille mahdollisuus joustavaan työskentelyyn ja itsenäiseen vastuunottoon. Valtuuttaminen on iso osa itseohjautuvuutta.

Itsenäisen työskentelyn edellytyksenä on, että henkilöstöllä on riittävä osaamista ja valtuus tehdä päätöksiä. Toiminta tehostuu ja nopeutuu jos tilanteeseen perehtyneellä asiakaspalveluhenkilöstöllä on valtuudet tehdä päätökset sen sijaan, että niitä tarvitsee esittää esimiesportaalille. (Lecklin 2006, 216.)

Tiimin jäsenillä on kaikilla yleensä erilaiset tavoitteet ja erilainen palkkaus. Silti heidän yhteisenä tavoitteena on tehdä mahdollisimman hyvää tulosta. Tämä pitää paikkansa myös analysoimissani prosesseissa ja sen tiimeissä. Kaikilla tiimien jäsenillä on omat henkilökohtaiset tavoitteensa. Kaikkien tavoitteet on asetettu heidän nimikkeeseensä, kokemukseensa sekä palkkaukseen nähden. Yhteisenä tavoitteena on kuitenkin saavuttaa koko konttorin yhteinen tavoite.

Tiimit tekevät laatua prosesseissa. Kukin tiimin jäsen hoitaa oman työnsä sekä tukee muita tiimin jäseniä. Organisaatiot muodostuvat tärkeimmistä prosesseistaan. Yrityksen asiakkaat, toimittajat ja tiimit sitoutuvat kiinteästi yrityksen prosesseihin. Asiakaskeskeisyys ja asiakas-sitoutuneisuus ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen kaikissa prosesseissa. (Lecklin 2006, 22.)

Uudenlaisen organisoitumisen huomiokohtia ovat työyhteisöt, prosessit ja tiimit. Työyhteisöt muodostuvat eri tavoin verkostoituneista työntekijöistä. Tiimit taas sopivat keskenään käytännön työtehtävistä. Esimiehet voivat olla tiimin jäseniä tai tiimin ulkopuolinen. Tiimin kesken vuorovaikutus on erittäin tiivistä ja usein epämuodollista.

Kuvaamalla prosesseja organisaatiossa mallinnetaan toimintaa, jotta kaikki työntekijät organisaatiossa tuntisivat kokonaisuuden ja tietävät, että mitä heidän tulee tehdä tulosten aikaansaamiseksi. Prosessit auttavat tiimejä suuntaamaan toimintansa palvelemaan asiakasta. Tiimeissä prosesseissa syntyy organisaation operatiivinen tehokkuus. (Laamanen 2005, 41.)

2.10.3 Osaaminen ja motivaatio

Laamanen (2005, 90) sanoo, että ainoastaan tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät pystyvät huippusuorituksiin. Tästä johtuen kannattaa luoda työntekijöille mahdollisimman hyvä työympäristö. On siis kriittistä kiinnittää huomiota prosesseissa työskentelevien hyvinvointiin, sekä luoda heille motivaatiota ja halua työskennellä prosesseissa.

Osaaminen on olennaista kilpailuedun kannalta. Ilman motivoitunutta henkilöstöä, ei voida päästä hyvään osaamiseen. Organisaation johtamisen kannalta on tärkeää löytää henkilöstöä motivoivat tekijät. Tärkeää on myös, että henkilöstö kokee saavansa tyydytystä työstään. Tästä johtuen on esimerkiksi tärkeää, että henkilöstön parantamishdotukset otetaan vastaan.

Useissa organisaatioissa seurataan henkilöstön tyytyväisyyttä erilaisilla kyselyillä. Seurannat toteutetaan tietyin väliajoin ja lähestymistapa muistuttaa asiakastyytyväisyyden mittaamista. Tulosten perusteella käynnistetään ehkä muutamia kehityshankkeita, jotka usein hiipuvat seurannan puutteessa. Pahimmillaan tämä johtaa siihen, että henkilöstö tulee kynniseksi kyselyä kohtaan, ja kyselystä itsestään tulee tyytymättömyyden aiheuttaja. (Laamanen 2005, 140-142.)

Sampo Pankki toteuttaa joka vuosi henkilöstön tyytyväisyysmittauksen. Mittaus tehdään konttoritasolla ja sen tulokset puretaan auki kaikkien läsnä ollessa. Tämän avulla henkilöstö kokee, että heidän mielipiteensä on tärkeä ja, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita. Henkilöstön tyytyväisyys on koko Danske Bank konsernille todella tärkeää.

Organisaation tulee myös kiinnittää huomiota henkilöstön työkykyyn ja -hyvinvointiin. Tärkeän työntekijän menetys voi pahimmillaan johtaa tuloksen heikkenemiseen. Työkykyyn ja -hyvinvointiin lasketaan mukaan esimerkiksi ylityöt, kuormitus, stressi, ihmissuhteet työpaikalla, työn mielekkyys, asianmukainen palaute työstä ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä.

Työhyvinvointi koostuu seuraavista tekijöistä:

- osaamisen ja hallinnan tunne
- esimiesten toiminta ja negatiivisiin asioihin tarttuminen
- kiinnostava työ ja selkeät tavoitteet
- kannustava palaute
- työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet
- kiusaaminen, syrjintä ja häirintä
- mahdollisuus vaikuttaa
- fyysinen turvallisuus
- terveys ja ergonomia
- elämän tavat, nukkuminen ja syöminen
- elämän vaihe ja työn ulkopuoliset suhteet. (Laamanen 2005, 143.)

3 Danske Bank

3.1 Danske Bank -konsernin historia

Danske Bank -konserni on ollut konsernitason kokonaisuus jo kymmenien vuosien ajan, sillä se alkoi perustaa tytäryhtiöitä jo viime vuosisadan puolella ja julkaisi ensimmäiset konsernitilinpäätöksensä vuonna 1980. Nykyisen muotonsa konserni sai vasta vuosituhannen vaihteessa uusien liiketoiminta-alueiden kehittämisen myötä. Tänä päivänä Danske Bank on yksi Pohjoismaiden suurimmista rahalaitoksista, ja sen toiminnan perustana on kansainvälinen pankkitoimintamalli.

1809 ja 1846: Kaksi tärkeää vuosilukua

Danske Bank konsernin pankki-, vakuutus- ja asuntolainoitulosastot toimivat kaikki yhteisen IT-alustan pohjalta. Niistä jokainen on kulkenut pitkän matkan aina siitä asti, kun ne aloittivat toimintansa itsenäisinä yrityksinä 1800-luvulla. Näistä konsernin osista vanhin on vuonna 1809 perustettu Northern Bank ja nuorin vuonna 1873 perustettu Handelsbanken. Tanskassa konsernin historia ulottuu vuoteen 1846. Silloin perustettiin Fyns Diskonto Kasse, joka tuli myöhemmin tunnetuksi nimellä Provinsbanken.

1970-1980: Vakiintunut asema sekä kotimarkkinoilla ja ulkomailla

Kun Danske Bank avasi vuonna 1975 sivukonttorinsa, se oli lähestulkoon saavuttanut tavoitteensa verkostonsa valtakunnallisesta kattavuudesta. Vuoden 1978 alussa Danske Bankilla oli 281 konttoria Tanskassa, eikä kotimarkkinoilla ollut enää tilaa laajentumiselle varsinkin tiukan kilpailunrajoitussääntelyn takia.

Uusia mahdollisuuksia tarjoutui siten ainoastaan ulkomailta. Uusi strategia alkoi muotoutua ensimmäisenä selkeänä kiintopisteenään Luxemburgissa vuonna 1976 avattu Danske Bank International. Kiinnostus laajentaa ulkomaille kasvoi seuraavalla vuosikymmenellä, ja sivukonttoreita ja kokonaissomisteisia tytäryhtiöitä perustettiin.

1990: Kasvua Tanskassa

Provinsbanken, Handelsbanken ja Danske Bank yhdistyivät vuonna 1990 Tanskan pankkilainsäädännön muuttumisen myötä. Uuden pankin nimeksi tuli tänä päivänäkin käytetty Danske Bank, ja konsernihohtajaksi valittiin Knud Sørensen. Hän jatkoi tehtävässä vuoteen 1998, jolloin hänen seuraajakseen tuli vieläkin toimessa oleva Peter Straarup.

Yhdistymisen jälkeen yhdeksi haasteeksi tuli kolme pankin tietojärjestelmän yhteensovittaminen. Tämän hankkeen mukana konserni sai kilpailijoihinsa etumatkaa, josta se hyötyi koko vuosikymmenen. Jatkuvat tulosparannukset näkyivät myös konsernin osakkeen arvonnousuna 1990-luvulla.

1990-luku: Uusia liiketoiminta-alueita

Konserni laajeni 1990-luvulla uusille liiketoiminta-alueille. Danican omistuksen hankinnan avulla Danske Bankista tuli vuonna 1995 yksi Skandinavian suurimmista eläkejärjestelypalvelu- ja sekä henki- ja eläkevakuutus tuotteita tarjoavista yhtiöistä. Konsernin asema vahvistui edelleen, kun Danske Bank ja RealDanmark A/S yhdistyivät vuonna 2001.

1997-2005: Kansainväliset markkinat

Danske Bank -konserni käynnisti vuonna 1997 uuden strategisen aloitteen, jossa konserni alkoi pitää kotimarkkinoinaan koko Pohjoismaiden aluetta. Jo vuosien ajan se oli tehty yhteistyötä pohjoiseurooppalaisten yhtiöiden kanssa, ja niinpä perustettiin sivukonttorit Osloon, Tukholmaan ja Helsinkiin. Samana vuonna ruotsalainen Östgöta Enskilda Bank liittyi Danske Bank -konserniin.

Vuonna 1998 konserni hankki omistukseensa arvopaperiyhtiöitä Norjasta, Ruotsista ja Suomesta. Norjalaisen Fokus Bankin osto vuonna 1999 vahvisti pohjoismaista strategiaa. Konserni jatkoi kansainvälisen toimintansa laajentamista ostaen vuonna 2005 irlantilaisen Irish Bankin ja pohjoisirlantilaisen Northern Bankin.

2007 - Sampo Pankki - Suomi ja Baltia

Vuonna 2007 konserni laajensi toimintaansa Pohjois-Euroopan markkinoilla ostamalla Sampo Pankin. Kaupan myötä konserni sai omistukseensa suomalaisen Sampo Pankin, liettualaisen Danske Bankan, latvialaisen Danske Bankan, sekä virolaisen Sampo Pankin.

Danske Bank -konsernin organisaatiomalli

Danske Bank -konserni on tanskalainen julkinen osakeyhtiö, jonka organisaatio rakentuu pääpiirteittäin johdosta sekä liiketoiminta- ja resurssialueista.

Johto

- Hallitus - Board of Directors (15 jäsentä, joista 5 henkilöstön edustajia)
- Johtoryhmä - Executive Board (5 jäsentä)
- Executive Committee (15 jäsentä, tytäryhtiöiden ja eri liiketoiminta- ja resurssialueiden ylemmän johdon edustajia)

Osakkeenomistajien valitsema hallitus kokoontuu minimissään 12 kertaa vuodessa. Hallitus nimittää konsernin johtoryhmän, joka vastaa konsernin toiminnan jokapäiväisestä johtamisesta. Lisäksi hallitus on antanut hyväksyntänsä 15 jäsenen, johtotehtäviä koordinoivan Executive Committeeen perustamiselle. Sen puheenjohtajana toimii konserninjohtaja.

Liiketoiminta-alueet

Konsernin liiketoiminta-alueita ovat:

- pankkitoiminta
- asuntoluottotoiminta
- henki- ja eläkevakuutustoiminta
- Danske Markets
- Danske Capital

Resurssialueet

Resurssialueita on kuusi:

- konsernin liiketoiminnan kehittäminen ja markkinointi
- konsernin yhteinen palvelukeskus
- konserniviestintä
- konsernirahoitus
- konsernin luototus
- henkilöstöhallinto (HR)

3.2 Danske Bank -konsernin strategiat

Danske Bankin liiketoimintamallissa keskeistä on onnistuminen yhdessä, yhtenä joukkona:

- Yhteinen konsepti: Danske banking -konsepti
- Yhteinen ajattelutapa: Parhaiden käytäntöjen jakaminen koko konsernin laajuisesti
- Yhteinen tavoite: Vahva halu ylittää asiakkaiden odotukset

Danske Bank -konsernin henkilöstöstrategia

Danske Bank -konsernin tavoitteena on saada rekrytoitua ja pitää palveluksessaan pätevintä, taitavinta ja tehokkainta saatavilla olevaa henkilöstöä. Työntekijöiden asenne takaa, että tuotteet vastaavat aina asiakkaiden vaatimuksia. Danske Bank on laatinut henkilöstöstrategian tämän vision toteuttamiseksi. Strategian tavoitteena on taata riittävät henkilöstöresurssit konsernin tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yleinen strategia

Yleisen henkilöstöstrategian pohjalta konsernin eri liiketoiminta- ja resurssialueet asettavat omat tavoitteensa henkilökunnan ja organisaation kehittämiseksi. Nämä voivat liittyä esimerkiksi työntekijöiden pätevyyden ja kykyjen kehittämiseen.

Tavoitteiden toteutumista seurataan jatkuvasti. Tavoitteiden toteutuminen on paikallisjohtajien vastuulla. Johtajien odotetaan soveltavan henkilöstöhallinnon ja henkilöstökehittämisen parhaita käytäntöjä parhaiden ratkaisujen löytämiseksi.

Henkilöstöstrategiaan kuuluvat hankkeet

Konsernitasolla henkilöstöstrategia tarkoittaa erilaisia aloitteita henkilöstön sitoutuneisuuden ja pätevyyden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Seuraavassa kaksi esimerkkiä:

Johdon kehitysohjelma

Käytössä on johtamismalli, jossa korostuvat johtajille asetetut vaatimukset ja odotukset. Johtamismallia toteutetaan esimerkiksi erilaisten johdon kehityshankkeiden kautta.

Työtyytyväisyyden mittaaminen

Vuosittainen tutkimus tehdään henkilökunnan työtyytyväisyyden ja motivaatioasteen selvittämiseksi. Tuloksia hyödynnetään houkuttelevamman työympäristön luomisessa.

Danske Bank -konsernin IT-strategia

Jo yli viidentoista vuoden ajan Danske Bank -konsernin IT-strategian johtavana periaatteena on ollut "Yksi konserni, yksi järjestelmä". Tästä lähestymistavasta on tullut yksi konsernin liiketoimintastrategian perustasta. Se on myös edellytys yritysostojen ja yhdistymisien kautta tapahtuvalle kasvulle.

Lähestymistapamme tarkoittaa, että sama IT-alusta on käytössä kaikkialla konsernissa, ja että järjestelmät ja tuotteet ovat pitkälle integroituja ja toimivat samalla tavoin eri maissa ja yksiköissä. Strategia myös pelkistää eri liiketoiminta-alueiden välisiä prosesseja tehokkuuden takaamiseksi.

IT-strategia tarjoaa sekä teknologisia, että kaupallisia etuja. IT-strategian merkitys konsernille on todella tärkeä. Sen avulla pystytään tarjoamaan kilpailukykyisiä rahoitustuotteita ja neuvontapalveluja.

IT-strategia on keskeisessä asemassa myös konsernin kehittämisessä. Se auttaa konsernia säilyttämään asemansa Tanskan johtavana ja kansainvälisesti merkittävänä rahoituslaitoksena.

IT-strategian uudistumisen muistaa varmasti kaikki Sampo Pankin asiakkaat. Tällöin Sampo Pankki menetti paljon asiakkaitaan, mutta muutos oli Danske Bankin strategian kannalta välttämätön. Nyt myös Suomen Sampo Pankilla on yhteinen IT-alusta koko konsernin kanssa.

3.3 Danske Bank -konsernin visio ja missio

Danske Bank -konsernin visio kuuluu: Yksi tapa toimia ja ainutlaatuista palvelua. Missiona on olla paras paikallinen kumppani pankkiasioissa. Konsernin eri yksiköt voivat vapaasti luoda yleisen vision ja mission pohjalta omansa.

Visio: Yksi tapa toimia ja ainutlaatuista palvelua

Danske Bank haluaa luoda ainutlaatuisen pankkituotemallin, jota voidaan käyttää kaikilla konsernin toimintamarkkinoilla. Tästä on etua varsinkin vähittäispankkitoiminnassa, joka kattaa useita eri maita ja brändejä. Hyödyntämällä koko konsernissa kertyvät kokemukset ja innostavat esimerkit. Ne auttavat konsernia parantamaan toimintaa entisestään, sekä kasvamaan ja kehittämään tuotteita ja palveluja.

Pankkitoimintamalli koostuu kahdesta tekijästä:

Yhteinen IT-alusta, jonka konserni tarjoaa eri brändien alla toimiville yksiköille

Koko konsernin henkilökunta käyttää samoja IT-järjestelmiä, ja tuotteet kehitetään yhdellä resurssialueella. Kehitteillä on myös työskentelytapoja koskevia konsepteja rahoitukseen, henkilöstöhallintoon, viestintään ja luototukseen.

Poikkeukselliset brändit, jotka on integroitu yhteiseen IT-alustaan

Tavoitteena on luoda uudenlaisia liiketoimintayksiköitä, joilla on totuttua enemmän tarjottavaa asiakkaille. Jokaisen brändin täytyy erota selvästi muista pankeista ja heijastaa paikallisia markkinoita sekä tavoiteltua asiakaskuntaa.

Missio: Paras paikallinen kumppani pankkiasioissa

Kumppanuudet ja asiakassuhteet perustuvat vuorovaikutukseen. Ne rakentuvat kunnioitukselle, avoimuudelle, rehellisyydelle ja tilanneherkkyydelle sekä asiakkaiden olosuhteiden, tarpeiden ja toiveiden perusteelliselle tuntemukselle. Tärkeää on ylläpitää tasapainoa sen välillä, mitä tarjotaan ja mitä saadaan vastineeksi. Tätä asiaa kuvataan konsernin yhteiskuntavastuuta koskevissa säännöksissä. (Sampo Pankin intranet, 2009.)

4 Sampo Pankki

Sampo Pankki on osa Danske Bank -konsernia, joka on yksi johtavista toimijoista Pohjoismaiden pankkimarkkinoilla. Sampo Pankilla on Suomessa yli 1,1 miljoonaa henkilöasiakasta ja yli 100 000 yritys- ja yhteisöasiakasta. Sampo Pankin organisaatiokaavio on liitteessä 1.

Sampo Pankki on uudistanut organisaatiotaan, jotta se pystyisi palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin. Suoraviivaisessa johtamismallissa, joka pankilla on, painopisteet ovat alueissa ja konttoreissa. Toimintaorganisaatio vastaa Danske Bankin vastaavaa toiminnallista rakennetta. Yhteiset toimintamallit luovat paremmat puitteet laadukkaaseen, joustavaan ja kannattavaan pankkitoimintaan.

4.1 Sampo Pankin historia

Sampo Pankin toiminnan käynnisti vuonna 1887 Suomen valtion omistama Postisäästöpankki, joka otti vastaan yleisön talletuksia postikonttoreissa. Merkittävä askel oli ensimmäisen modernin maksuliikejärjestelmän, postisiirron, käyttöönotto talvisodan alettua vuonna 1939. Vuonna 1958 Postisäästöpankista tuli Suomen ensimmäinen tietokoneaikaan siirtynyt yritys, kun pankki otti käyttöön IBM:n Ensi-nimiset "sähköaivot".

Valtion liikelaitoksena toiminut Postisäästöpankki muuttui Postipankiksi vuonna 1970. Vuonna 1988 pankista tuli valtion omistama osakeyhtiö ja samalla yksityisten liikepankkien tavoin toimiva täyden palvelun pankki.

Vuonna 1997 yhdistettiin valtion omistamat Postipankki ja Suomen Vientiluotto uudeksi yhtiöksi, joka nimettiin seuraavana vuonna Leonia-konserniksi. Lokakuussa 1999 Vakuutusyhtiö Sammon omistajat ja Suomen valtio päättivät Sammon ja Leonian yhdistämisestä uudeksi täyden palvelun finanssikonserniksi. Yhdistyminen tapahtui vuoden 2000 viimeisenä päivänä. Postipankin ajoilta periytyvä yhteistyö Postin kanssa päättyi niin ikään vuonna 2000.

Osana uutta konsernia pankki toimi alkuvaiheessa nimellä Leonia Pankki. Helmikuussa 2001 nimi muuttui nykyiseksi Sampo Pankiksi. Helmikuussa 2001 konserniin liittyi Mandatum Pankki. Sammon ja Mandatumin yhdistyttyä Sampo Pankki erikoistui sijoittamiseen ja säästämiseen.

Tanskalainen Danske Bank A/S ilmoitti marraskuussa 2006 ostavansa Sampo Pankin Sampo Oyj:ltä. Kauppa vahvistettiin tarvittavien viranomaislupien saamisen jälkeen helmikuussa 2007.

Kaupassa siirtyivät osaksi Danske Bank -konsernia kaikki Sampo Pankki -konserniin kuuluvat yhtiöt, kuten suomalainen Sampo Pankki Oyj, sen Baltiassa ja Venäjällä toimivat tytäryhtiöt sekä useita sijoituspalveluyrityksiä, joista keskeisimmät olivat Mandatum Omaisuuksienhoito Oy, Sampo Rahastoyhtiö Oy, Mandatum & Co Oy ja Mandatum Pankkiiriliike Oy.

Yhteiseen IT-järjestelmään Danske Bankin kanssa siirryttiin pääsiäisenä 2008. Sampo Pankki jatkaa toimintaansa omalla nimellään ja paikallisesti, kuuden alue- ja finanssikeskuksen kautta johdettuna pankkitoimijana.

4.2 Sampo Pankin arvot

Sampo Pankin arvot, joita myös Leppävaaran konttorilla seurataan, ovat:

Hyötyä asiakkaalle

- Kuunnellaan asiakasta; jokaisen asiakkaan asia on ainutkertainen.
- Ei tarjota pikavoittoja, vaan pysyvää hyötyä.
- Konkreettiset ratkaisut ylittävät asiakkaan odotukset.

Ylivoimaisesti aktiivisin

- Tehdään aloite, ollaan aktiivisimpia.
- Etsitään jatkuvasti uusia ja ennakkoluulottomia tapoja lähestyä asiakkaita, ja tarjotaan aina hyödyllisiä ratkaisuita.
- Suositellaan aina Sampo Pankkia.

Suoraa puhetta

- Keskitytään olennaiseen, ollaan avoimia ja suoria eikä jätetä sanomatta, mikäli ollaan perustellusti eri mieltä.
- Kerrotaan asiakkaalle, mikä mielestämme on hänelle paras ratkaisu.
- Rehellinen puhe rakentaa.

Yhtenä joukkueena

- Sampo Pankissa puhalletaan yhteen hiileen - jokaisessa yksikössä ja yksiköiden välillä.
- Iloitaan avoimesti onnistumisista, myönnetään virheet ja opitaan niistä.
- Työskennellään yhtenä joukkueena asiakkaan eduksi.

Rohkeasti erilainen

- Erilaistutaan rikkomalla rajoja ajattelussa ja toiminnassa.
- Uudistetaan suomalaista pankkikulttuuria ja ajattelumalleja.
- Ei tyydytä itsestään selviin ratkaisuihin.

Voitontahto

- Kaikilla on vahva tahto parantaa tulosta ja kasvaa kannattavasti.
- Onnistuminen luo lisää intohimoa ja menestystä.
- Halutaan olla parhaita ja uskalletaan kertoa menestyksestä.

Näitä periaatteita seurataan siis jokaisessa pankin yksikössä ja niiden mukaan toimitaan koko pankissa.

Sampo Pankin tahtotiloja ovat hyödyllisin pankki, dynaamisin toimintakulttuuri, kilpailijoita parempi kasvu valituilla alueilla, motivoitunein henkilöstö ja houkuttelevin työnantaja ja paras talouden hallinta.

4.3 Sampo Pankin osat

Sampo Pankin ylin johto sijaitsee Helsingissä, josta johdettavia maatoimintoja ovat myös liiketoiminnan kehittäminen, henkilöstöhallinto, varallisuudenhoito, viestintä, rahoitus, lakiasiat ja luottoriskien hallinta.

Ylimmän johdon muodostaa toimitusjohtaja Ilkka Hallavo ja varatoimitusjohtaja Risto Torni-vaara, joka vastaa liiketoiminnan kehittämisestä. Toimitusjohtaja toimii myös Danske Bank -konsernin johtokunnan jäsenenä.

Yksityispankki

Yksityispankki on erikoistunut vaativien ja kokonaisvaltaisten varainhoito- ja pankkipalveluiden tarjoamiseen yksityishenkilöille, yhteisöille ja yrityksille. Nykyisessä organisaatiossa Sampo Pankki Private Banking toimii osana Sampo Pankkia finanssikeskusten alaisuudessa Helsingissä, Espoossa, Turussa, Tampereella, Oulussa, Lahdessa, Jyväskylässä, Vaasassa, Kouvolassa, Hämeenlinnassa, Salossa ja Porissa.

Sampo Pankki Private Banking

Danske Markets

Danske Markets vastaa toiminnasta finanssimarkkinoilla, mm. valuuttakaupasta sekä Euroopan ja Pohjoismaiden laajuisesta osakevälitys- ja neuvontapalvelusta. Suomen Markets-toimintoja johtaa Sampsa Laine.

Danske Capital Finland

Danske Capital Omaisuudenhoito vastaa Sampo Pankin varsinaisesta sijoitustoiminnasta ja rahastoista. Se palvelee myös instituutioasiakkaita. Omaisuudenhoito vastaa tutkimuksesta ja sijoitusstrategiasta. Yksikön majohtaja on Antti Urvas. Itä-Euroopan sijoitustoimintaan erikoistunutta kansainvälistä Alpha East -tiimiä johdetaan Suomesta.

Varallisuudenhoito

Varallisuudenhoidon tehtävä on tukea konttoreita tarjoamalla parhaat mahdolliset varainhoitopalvelut ja -tuotteet. Varallisuudenhoidon tärkeä kohderyhmä ovat Yksityispankin asiakkaat. Yksikköä johtaa Kimmo Laaksonen.

Palvelukeskus

Danske Banking -konseptin mukaisesti keskitetyistä palveluista vastaa konsernin palvelukeskukset. Näitä palveluita ovat tietotekniikan palvelut, Contact Center -palvelut, tili- ja maksuliikepalvelut, arvopaperipalvelut, kaupanrahoituspalvelut, perintä sekä logistiikka. Suomen Palvelukeskusta johtaa Tapani Koskinen ja se sijaitsee Helsingissä.

Palvelukeskukset tekevät tiivistä yhteistyötä konttoreiden kanssa ja ne voidaan lukea toistensa sisäisiksi asiakkaita. Konttori lähettää paljon palvelupyyntöjä palvelukeskukseen ja palvelee näin asiakkaitaan pyyntöjen osalta keskitetysti.

CIB

Corporate and Institutional Banking-yksikkö (CIB) palvelee suurasiakkaita tarjoamalla niille pankki- ja rahoituspalveluita maksuliikkeestä vaativien yrityskauppojen rahoitusjärjestelyihin. Asiakkaina ovat niin isot suuryritykset kuin instituutioasiakkaat. CIB:n johtajana toimii Pekka Vataja.

Finanssikeskukset

Sampo Pankin liiketoiminta on jaettu kuuteen finanssikeskukseen alueellisesti, jotka sijaitsevat Helsingissä (Helsinki), Espoossa ja Vantaalla (Uusimaa), Turussa (Länsi-Suomi), Tampereella (Sisä-Suomi), Lahdessa (Itä-Suomi) sekä Oulussa (Pohjois-Suomi). Finanssikeskuksiin on keskitetty vaativimpia liiketoimintoja, muun muassa yksityispankki-, cash management - ja sijoituspalveluita. Finanssikeskukset vastaavat myös isommista yritysasiakkaista.

Kutakin finanssikeskusta johtaa aluejohtaja. Alueilla on oma johtoryhmänsä, johon kuuluvat myös henkilö- ja yritysasiakasliiketoiminnan johtajat. Konttorinjohtajat raportoivat oman alueensa aluejohtajalle:

Helsinki: Kari Tähtelä

Uusimaa: Juha Hammarén

Länsi-Suomi: Jarmo Lankinen

Sisä-Suomi: Antti Korri

Itä-Suomi: Erkki Rämä

Pohjois-Suomi: Ilkka Lemponen

5 Sampo Pankin konttoriverkosto

Sampo Pankilla on tällä hetkellä 121 konttoria. Pohjoisin konttori löytyy Sodankylästä. (www.sampopankki.fi.)

5.1 Uudenmaan alue

Leppävaaran konttori, jonka prosessit ovat tämän työn aiheena, kuuluu uudenmaan finanssi-keskukseen, josta vastaa siis Juha Hammarén.

5.2 Leppävaaran konttori

Leppävaaran konttori on yksi Uudenmaan alueen konttoreista. Konttori koostuu yhteensä 15 henkilöasiakaspuolen työntekijästä. Konttorinjohtajan lisäksi konttorissa on kaksi asiakkuuspäällikköä, jotka molemmat vastaavat omista tiimeistään ja raportoivat niiden toiminnasta konttorinjohtajalle.

Konttorilla sijaitsi myös aiemmin myös kaksi yrityspuolen henkilöä, joista toinen oli yrityspuolen rahoituspäällikkö ja toinen maksuliikepäällikkö. Nykyään konttorilla avataan ainoastaan yritystilejä, jonka jälkeen heidän asioitaan hoidetaan lähimmässä yrityskonttorissa. Tämä työ keskittyy kuitenkin henkilöasiakaspuolen prosesseihin, joten yrityspuolta ei kuvata.

6 Konttorin prosessit

Kaikki työntekijät konttorilla kuuluvat omiin tiimeihinsä, joita on asiakkuustiimi ja palvelutiimi. Palvelutiimi koostuu kassatyöntekijöistä ja heitä on neljä. Yksi heistä on pelkästään backoffice henkilö, joka tekee töitä tällä hetkellä 3 päivää viikossa. Yksi toimii pikakassana ja huolehtii kassojen toimivuudesta. Muut kaksi vaihtelevat kassatoimihenkilöinä ja huoneessa, johon otetaan ainoastaan 2 napin takaa tulevia asiakkaita, joiden palveluihin ei siis tarvitse rahaliikennettä. Palvelutiimin esimiehenä toimii konttorin toinen asiakkuuspäällikkö.

Asiakkuustiimi taas koostuu konttorin muista työntekijöistä, joita on sijoituspuolella 3 ja lainapuoletta 5. Sijoituspuolella on 3 sijoitusasiantuntijaa, jotka ottavat vastaan ajanvarauksella

tulevia asiakkaita pääosin, mutta vapaana ollessaan ottavat myös kassoilta ohjattavia sijoitusasiakkaita eli walk-in asiakkaita.

Lainapuolella on kaksi asiakasneuvojaa, kaksi talousasiantuntijaa ja yksi rahoituspäällikkö. Asiakasneuvojat ja talousasiantuntijat tekevät samaa työtä. He soittavat salkkuasiakkaitaan, eli asiakkaita kenen vastuuhenkilöitä he ovat, tapaamisiin. Heille tulee myös puhelinpankin varaamia asiakastapaamisia, joihin mukaan lukeutuvat myös uudet asiakkaat. Puhelinpankista varauksia tulee lainaosastolta johon asiakkaat soittavat itse ja pyytävät tapaamiseen aikaa, tai Contact Centeristä (myöhemmin CC) josta asiakkaille soitetaan ja varataan aikoja kontto-reille.

Rahoituspäällikkö on taas työntekijä, joka tekee pankille uusasiakashankintaa. Hänen tulee itse hankkia kaikki asiakkaansa ja heillä ei tullessaan saa olla ennestään asiakassuhdetta Sampo Pankkiin. Rahoituspäällikkö tekee tiivistä yhteistyötä Kiinteistömaailman kanssa käymällä asuntonäytöissä hankkimassa mahdollisia uusia asiakkaita. Usein kiinteistövälittäjät myös ohjaavat asiakkaitaan hänelle.

Konttori on auki klo 9.00-20.00. Kassapalvelut ovat auki klo 9.30-16.30. Konttorilla tehdään siis kahta työvuoroa ja ilta-aikoihin asiakkaat tulevat ajanvarauksilla.

Palvelut konttorilla itsessään ovat prosesseja. Prosessina silloin on palvelu ja prosessin tuloksena syntyy palvelun lopputulos asiakkaalle. Nämä ovat palveluprosesseja, jossa asiakkaat vastaanottavat palvelun samalla kun se syntyy heille. Palveluprosessit konttorilla syntyvät aina vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, joten he ovat aina pääosassa prosesseissa.

Logiikka, johon teoriaosuudessa viitattiin, "jos et ole palvele asiakasta, sinun on parasta palvella henkilöä, joka palvelee asiakasta", pitää paikkansa konttorin prosesseissa. Esimerkkinä palvelukeskus, jolle konttori lähettää palvelupyyntöjä. Palvelupyyntö lähtee aina asiakkaan tarpeesta. Palvelukeskus auttaa siis konttoreita esimerkiksi dokumenttien antamisessa.

Konttorin ydin- ja myös avainprosesseja ovat kassaprosessi, sijoitusprosessi ja lainaprosessi. Nämä ovat konttorin toiminnalle kriittisiä prosesseja ja ovat aina ensisijalla toimintaa suunniteltaessa. Seuraavaksi kuvataan nämä kaikki pääprosessit ja listataan tarvittaessa niiden tukiprosesseja. Tietyllä tavalla ne ovat kaikki toistensa tukiprosesseja, koska ne kaikki kohtaavat usein ja auttavat toisiaan.

6.1 Kassaprosessi

Konttorin kassatoiminnot ovat erittäin tarpeellisia monille asiakkaille. Nämä sisältävät ne kaikki ”tiskin takaa” toiminnot, joista monet meistä pankin tunnistavat. Pääosin asiakaskunta on hieman iältään vanhempaa, kuten esimerkiksi eläkeläiset, jotka hoitavat tässä laskunmaksuaan ja käteisottoja. Kassalle tulee kuitenkin myös asiakkaita, joilla on tarvetta pienelle lainalle tai kortille, sekä erilaisille selvityksille. Kassaprosessi on konttorin käyntikortti, jonka on toimittava hyvin.

Kassatoiminnoista vastaa konttorin palveluryhmä, joka koostuu neljästä työntekijästä. Yksi heistä on kuitenkin backoffice henkilö. Hän osallistuu kassaprosesseihin ainoastaan tarvittaessa sijaisena. Pääasiallisista kassahenkilöistä yksi hoitaa pikakassaa. Kaksi muuta hoitavat vuorotellen pikakassaa ja muita kassa-asioita.

Kassaprosessi sisältää kaksi alaprosessia, jotka jakautuvat asiakkaan palvelutarpeen mukaisesti. Näitä ovat ylänappprosessi, sekä alannappprosessi. Asiakas tulee asioimaan aina oman tarpeensa takia. Kassa-asiakkaita on yleensä noin 150 päivässä.

6.1.1 Ylänappprosessi

Prosessi on osa kassaprosesseja ja sisältää pikakassapalvelut kuten laskunmaksu ja käteiset ja tilillepanot. Prosessi etenee aina asiakaslähtöisesti. Ylänappprosessin ulkopuolelle jäävät kaikki muut pankin palvelut. On erittäin tärkeää pitää pikakassa-asiointi aina lyhyenä ja nopeana, kuitenkin jokaiseen asiakkaaseen panostaen. Näin taataan kaikille asiakkaille tyytyväisyys.

Prosessi on siis rajattu pelkkiin edellä mainittuihin toimintoihin. Pikakassaan ei saa ottaa pidempiä asiakaskohtaamisia kuin poikkeustapauksissa, joita on esimerkiksi sairastilanne tai päivä, jolloin ei ole asiakasjonoa.

Prosessiin liittyy myös asiakkaalle näkymättömiä tehtäviä, joita ovat esimerkiksi rahan tilaukset ja palautukset, kolikkoautomaatin tyhjentäminen, konttorin paperi- ja tavaravarastojen täydentäminen sekä kassan täsmäytykset.

Tämä prosessi on kuvattuna liitteessä 3. Esimerkkinä kuvauksessa on käytetty asiakkaalle herännyttä tarvetta tulla maksamaan lasku konttorille. Kuvauksesta nähdään, kuinka tämä prosessi käytännössä etenee.

Asiakkaan prosessi

Kassa-asiakaskunta koostuu suurimmaksi osaksi vanhemmasta väestöstä. He hoitavat tässä päivittäisraha-asioitaan, kuten laskunmaksua ja käteisnostoja. Asiakaskunnalle yhteistä on usein se, että heillä ei ole vielä käytössään verkkopankkia. Verkkopankissa asioi pääosa pankin asiakkaista. Pelkkiä ylänappiasiakkaita on normaalisti noin 100 päivässä.

Asiakkaalle prosessi käynnistyy hänen omasta pankkipalvelutarpeestaan. Hän tulee konttorille tietty asia mielessään ja toivoo saavansa siihen mahdollisimman sujuvasti ratkaisun. Asiakkaalle tärkeää prosessissa on tehokkuus ja hyvä palvelu. Asiakas pettyy prosessiin normaalisti silloin, jos jonotusaika on liian pitkä tai palvelu ei ole asiakkaan odotusten mukaista.

Asiakas tulee konttorille, ottaa jononumeron, pääsee palvelutiskille, saa tarpeeseensa palvelua, asiakas lähtee ja palveluneuvoja ottaa seuraavan asiakkaan. Jos ylänappiin tulee asiakas, jonka asia vaatii selvitystä tai pidempää neuvontaa, ohjataan asiakas toiseen jonoon.

Palveluneuvojan prosessiin kuuluu myös monia tehtäviä, jotka eivät näy asiakkaalle. Päivä käynnistyy aina kassa-asioden hoitamisella, kuten rahälähetyksistä ja -palautuksista, kolikkoautomaatin tyhjennyksestä, sekä muista juoksevista asioista. Rahälähetykset ja -palautukset hoidetaan kaksi kertaa viikossa, kun taas kolikkoautomaatin tyhjennys on tehtävä joka aamu.

Prosessin mittarit

Prosessin tehokkuutta suunnitellaan asiakasmääriin perustuen. Arvioijana toimivat parhaiten asiakkaat. Mitä enemmän tyytyväisiä asiakkaita konttorilta poistuu, sitä paremmin prosessi on onnistunut. Prosessia suunnitellessa on otettava huomioon aina ensin asiakkaat. Esimerkiksi ruokataukojen tauotus on hoiduttava niin, että aina on osaavaa henkilökuntaa palvelemassa asiakkaita.

Prosessi joustaa asiakasmääristä riippuen. Aina kuitenkin pikakassalla on oltava joku palvelemassa asiakkaita. Tehokkuutta voi myös seurata käyneiden asiakkaiden määrästä, sekä keskimääräisestä asiakkaan jonotusajasta. Jonotusajat ovat erimittaisia molemmissa jonoissa. Joh-tuen tietenkin siitä, että 2. napin palvelut ovat kestoiltaan pidempiä.

Prosessin tarkoitus

Prosessin tarkoitus on tarjota asiakkaille sujuvaa kassa-asioimispalvelua. Tarkoituksena on siis toimia pikakassana ja pitää palvelukohtaaminen lyhyenä, jotta seuraavat asiakkaat eivät joutuisi jonottamaan liian kauan. Halutaan siis tarjota asiakkaalle kokonaisuudessaan miellyttävä palvelukokemus.

Prosessin onnistumiselle kriittistä on pitää palvelukohtaukset lyhyinä. Pidempää palvelua vaativat asiakaskohtaukset ohjataan tästä prosessista aina eteenpäin muihin prosesseihin. Näin kaikki pikakassa-asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Tulee siis olla ripeä ja hoitaa asiakaskohtaukset kuitenkin huolellisesti, jotta asiakkaan prosessi pysyy tasokkaana.

Syötteet prosessiin lähtevät aina asiakkaan tarpeesta. Esimerkiksi asiakkaiden pitää maksaa laskujaan ja he tulevat tekemään sen konttorille. Prosessin tuotoksena asiakas saa laskunsa maksettua. Toivottavaa on, että muutkin asiakkaan tarpeet huomataan tässä vaiheessa ja ohjataan asiakas tarpeen vaatien eteenpäin joko laina- tai sijoitusprosessiin.

Vastuu prosessin onnistumisella on konttorin pikakassalla, eli palveluneuvojalla jonka toimenkuvana se on. Lopullinen vastuu on asiakkuuspäälliköllä, joka vastaa kokonaisuudessaan palvelutiimistä. Asiakkuuspäällikön vastuulla on kehittää prosessia jatkuvasti siten, että muuttuvista tilanteista huolimatta prosessi toimii. Asiakkuuspäällikkö raportoi koko kassaprosessista taas konttorinjohtajalle, joka on kokonaisuudessaan vastuussa konttorin toiminnasta.

Prosessin vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuutena ovat ehdottomasti asiakasvirrat hoitava kassatoiminta, joka palvelee monta asiakasta päivässä. Kassalla toimii osaava henkilö, joka hoitaa tehtävänsä pikaisesti ja työkuvarnsa edellyttämällä tavalla. Kassa hoitaa keskimäärin 100 asiakasta päivässä, jotka ovat kaikki kullannarvoisia asiakkaita. Heitä ohjataan jonkun verran kassalta eteenpäin, jotta heitä voitaisiin palvella vieläkin asiantuntevammin.

Prosessin toiminnalle on kriittistä, että siinä on osaava henkilö. Joka-aamuiset toimenpiteet voivat helposti viedä aikaa. Kaikki on hoidettava ennen konttorin avaamista. Palveluneuvojan prosessissa on siis oltava ammattitaitoinen ja ripeä.

Heikkoudeksi nostaisin kiireiset päivät, joina palveluneuvojalta usein unohtuu, että hän on palvelemassa asiakkaita. Kiireestä ja vihaista asiakkaista huolimatta kaikki asiakkaat tulisi kohdata hymy kasvoilla ja jokaiseen asiakkaaseen panostaen. Jokaiselle asiakkaalle oma prosessi on tärkein ja hänelle ei saa tulla viestiä, että palveluneuvojalla on huono päivä.

Kassaprosessi on konttorin käyntikortti ja siitä johtuen siinä tulisi hoitaa prosessi huolella ja asiakaslähtöisesti. On kriittistä, että jokainen asiakas tuntee saavansa yksilöityä palvelua, sekä lähtee konttorilta hyvällä mielellä. Kassalla tarvitaan kaiken kaikkiaan positiivisempaa asennetta. On erittäin tärkeää, että kassalla hymyllään ja ollaan asiakkaille ystävällisiä.

Myös kassalta asiakkaiden ohjaamista laina- ja sijoitusprosesseihin tulisi lisätä. Kassalle tulee päivittäin monia potentiaalisia asiakkaita, jotka tarvitsevat laajempaa pankkipalvelua. Heillä saattaa olla pienempi kynnys tulla asioimaan pankkiin, koska he ovat jo tulleet konttorille omasta tarpeestaan.

Kassaprosessit kokonaisuudessaan vaativat parannuksia. Kassaprosessit ovat alttiita virheille ja virhetilanteille. Työntekijän sairaus tai lomalla olo vaikeuttaa heti kassaprosessin sujuvuuteen. Tässä kohdassa työtä keskityn kuitenkin pelkän ylänappprosessin parannusehdotuksiin.

Asiakkaiden aktiivista ohjaamista eteenpäin kassaprosessista muihin prosesseihin täytyy ehdottomasti parantaa. Tällöin kassa-asiakkaista hyötyisi koko konttori ja asiakas itse. Asiakkaiden eteenpäin ohjaaminen on kuitenkin koko konttorilla puutteellista. Jokainen konttorilla työskentelevä tietää sen tärkeyden. Koska loppujen lopuksi myynnit kirjautuvat vain lopullisen työntekijän raporttiin, tulisi myös asiakkaan eteenpäin ohjaavan työntekijän siitä hyötyä.

Nykyisellään ei jää merkintää työntekijästä, joka on asiakkaan alun perin tavannut ja hänen tarpeensa huomannut. Aktiivisuuden parantamiseksi tässä asiassa tarvitaan sen työntekijän huomioimista, joka on asiakkaan aluksi ohjannut muihin prosesseihin. Uskoisin, että asia huomioimalla saataisiin parannuksia koko konttorilla.

6.1.2 Alanappiprosessi

Prosessissa työskentelee kaksi palveluneuvojaa ja he tekevät kahta työvuoroa. Aamuvuorossa työskentelevä on osallisena myös ylänappprosessiin, eli työskentelee kassalla pikakassapisteiden vieressä. Iltavuorossa oleva tapaa vain alanappiprosessin asiakkaita erillisessä työhuoneessa. Kassapalveluiden sulkeuduttua puoli viideltä, ottaa palveluneuvoja ajanvarauksella tulevia asiakkaita vastaan tai hoitaa rästitöitään.

Prosessi sisältää kaikki muut konttorille walk-in virtana tulevien asiakkaiden tarpeet, eli palvelut, joita pikakassassa ei hoideta. Näitä ovat mm käyttölaina- ja korttihakemukset, tiliselvitykset, kuolinpesät ja muutokset omissa pankkiasioissa.

Prosessin käynnistäjä tässäkin prosessissa on aina asiakas, joka tulee konttorille palvelun tarpeessa. Asiakkaan tarpeeseen vastaaminen johtuu käsiteltävästä asiasta. Tarkoituksena on vastata asiakkaan tarpeeseen niin pian kuin mahdollista. Tarpeelliset selvittelyt ja luottopäätökset vaativat aina oman aikansa.

Tämä prosessi on kuvattuna liitteessä 4. Esimerkkinä on käytetty luottokortin hakemista kassaprosessissa. Asiakkaalle on siis herännyt tarve luottokorttiin ja hän tulee sitä konttorille hakemaan ilman erikseen varattua aikaa.

Asiakkaan prosessi

Asiakkaan prosessi alkaa tarpeesta, joka hänelle herää. Tällöin asiakas tulee konttorille ja ottaa vuoronumeron, pääsee palveluneuvojan luokse ja esittää asiansa. Palveluneuvoja selvittää lisäpalveluiden tarpeen. Hän vastaa asiakkaan tarpeeseen joko heti tai asia viedään eteenpäin jatkokäsittelyä tai selvitystä varten.

Prosessin asiakkaita voivat olla kaikki jo Sampo Pankin asiakkaina olevat tai myös muiden pankkien asiakkaat, jotka ovat kiinnostuneita pankin palvelutarjonnasta. Asiakkaita prosessilla on yleensä noin 50 päivässä. Prosessin asiakkaat ovat henkilöitä, jotka haluavat muuta kuin pikakassapalveluja konttorille tullessaan. Palveluprosessi on pidempi kuin pikakassaprosessi, mutta kuitenkin lyhyempi kuin esimerkiksi lainaprosessissa käytävä neuvottelu.

Esimerkki tästä prosessista on korttiluoton hakeminen. Asiakas tulee konttorille ja ottaa vuoronumeron. Luottoa haettaessa prosessin palveluneuvoja täydentää kaikki tarvittavat tiedot asiakkaasta. Asiakas allekirjoittaa sopimuksen ja poistuu konttorilta.

Luotonhaku voi päättyä järjestelmissä automaattipäätökseen, jolloin asiakkaalle voidaan heti kertoa, että luotto on myönnetty. Tarvittaessa palveluneuvoja hakee päätöksen esimiehellään. Jos luottoa ei pystytä myöntämään, asiakkaalle ilmoitetaan asiasta ystävällisesti. Prosessi päättyy, joko ilmoitukseen hylkäävästä luottopäätöksestä tai siihen, että asiakkaalle toimitetaan luottokortti.

Tämä prosessi kattaa myös konttorille tulevat reklamaatiot. Eli tapaukset, joissa asiakkaat eivät ole olleet tyytyväisiä pankin palveluihin tai toimintaan ja tulevat niitä konttorille selvittämään. On erittäin tärkeää, että asiakas kokee pois lähtiessään saaneensa ratkaisun ongelmaansa.

Prosessin tarkoitus

Prosessin tarkoitus on palvella asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Prosessin asiakkaat haluavat monenlaisia pankin palveluja. On aina yritettävä vastata asiakkaan tarpeeseen heti ja tarvittaessa ohjataan asiakas eteenpäin muihin prosesseihin.

Eteenpäin ohjattavia asiakkaita ovat esimerkiksi syvempää sijoitusneuvontaa vaativat, asuntolainaneuvotteluun haluavat, tai muuta pidempää, sekä osaavampaa palvelua haluavat. Tämä palvelee sekä prosessin tarkoitusta, että asiakkaan etua. Näin asiakas saa aina räätälöityä

palvelua, joka sopii juuri hänen omaan talouteensa. Eteenpäin asiakkaita voidaan myös ohjata kiiretilanteissa, joissa jonotusaika on pitkä.

Prosessin arviointi

Tauotusta suunnittelemalla saadaan tehokkuutta prosessiin, koska koko ajan on paikalla henkilö, joka hoitaa asiakkaita. Asiakasmääriä seuraamalla myös arvioidaan prosessia. Prosessin palveluneuvojat tietävät kauanko voidaan käyttää kuhunkin asiakkaaseen aikaa. Vai olisiko järkevämpää sopia erillinen tapaamisaika asiakkaalle, jonka tarve vaatii pidempää palvelua. Asiakasvirtoja analysoidessa voidaan myös katsoa, montako asiakasta palveluneuvoja on tavannut päivän aikana ja kuinka monelle hän on myynyt pankin ratkaisuja.

Prosessin onnistumiselle palveluneuvojan tilannetaju on ensiarvoisen tärkeää. On tunnistettava eri palvelutilanteet ja hoidettava ne onnistuneesti loppuun. On myös jaksettava koko päivän erilaisia asiakkaita erilaisine tarpeineen.

Tärkeää on seurata jonotustilannetta koko ajan. Jos ei ole jonoa, pystyy palveluneuvoja panostamaan enemmän asiakkaaseen ja asiakkaan tarpeen lisäksi hoitamaan myös muita tärkeitä asioita. Jos jonoa on, on pidettävä tapaamiset lyhyinä ja ytimekkäinä ja siirrettävä pidemmät selvitystyöt eri päivälle. Tämä takaa kaikille odottaville asiakkaille mieluisan palvelukokemuksen.

Prosessissa syöte lähtee aina asiakkaan tarpeesta. Asiakkaille herää siis tarve ja he tulevat konttorille sitä hoitamaan. Joissain tapauksissa asiakkaan tarpeita myös herätellään ja hänelle tarjotaan muitakin palveluja, joista ei mahdollisesti ole vielä tietoinen. Tuotoksena prosessilla on se, että asiakkaan tarpeeseen on vastattu.

Tiimi prosessissa

Prosessissa työskentelee kaksi palveluneuvojaa, jotka vastuussa prosessin onnistumisesta. Kokonaisuudesta vastaa koko palvelutiimistä vastuussa oleva asiakkuuspäällikkö, joka raportoi taas konttorinjohtajalle.

Sekä ykkös, että -kakkosnappiprosessit kuuluvat siis kokonaisuudessaan vastuullisesti samalle asiakkuuspäällikölle. Joskus myös myyntiryhmästä vastuussa oleva konttorin toinen asiakkuuspäällikkö hoitaa tätä prosessia. Näitä tilanteita ovat ensisijaisena prosessista vastuussa olevan sairastuminen tai palveluneuvojien myyntikoulutus.

Prosessin vahvuudet ja heikkoudet

Tutkittaessa kassaprosessin vahvuuksia ja heikkouksia otan tarkasteluun sekä ykkösnappiprosessin, että kakkosnappiprosessin.

Kassaprosessien vahvuutena on monipuolinen palveluntarjonta. Palveluneuvojat kassalla ovat ammattitaitoisia toimihenkilöitä, jotka osaavat myös tarvittaessa ohjata asiakkaita asiantuntevammalle henkilölle. Pitkiä neuvotteluita, kuten esimerkiksi asuntolainaneuvottelua lukuun ottamatta, kassalla asiakas saa aina tarvettaan vastaavaa palvelua. Tämä on ehdottomasti asiakkaan etu, mutta myös hyöty konttorille. Osaava kassahenkilöstö takaa myös sen, ettei konttorin asiantuntijoille tule asiakkaita joiden tarve voidaan hoitaa jo kassalla.

Prosessin heikkoutena taas on se, etteivät palveluneuvojat aina lue jononäyttöä ja jotkut asiakkaat joutuvat jonottamaan liian kauan. Palveluneuvojat eivät usein ajattele prosessiaan asiakkaan kannalta, vaan oman työpäivänsä kannalta. Olisi tärkeää, että he muuttaisivat ajattelutapaansa asiakaslähtöiseksi. Näin asiakkaan prosessi kehittyisi mielekkäämmäksi. Tässä he tarvitsisivat tukea esimiehiltään.

Prosessin kolme palveluneuvojaa eivät kommunikoi tarpeeksi keskenään. Jokainen suorittaa nykyisellään vaan omaa tehtäväänsä ja välittää ainoastaan siitä, eikä kokonaisprosessin onnistumisesta. Kassaprosessissa on huomattavissa selviä organisoitumisongelmia. Tämän asian korjaaminen vaatisi jokaiselta työpäivästä yhteistyön kehittämiseen. Jokaisen tulisi ottaa vastuu koko prosessista ja järjestää työpäivänsä kulku toimivammaksi. Jokaisen heistä tulisi ehdottomasti poistaa vain omaa työprosessiaan koskeva ajattelu ja toimintatapa.

Tarvittaisiin yhteiset toimintamallit kaikille prosessissa. Prosessissa on silminnähettävää kitkaa työntekijöiden välillä. Yhteiset toimintatavat poistaisivat tätä, ja myös asiakkaat olisivat tyytyväisempiä. Esimerkkinä käytetään palvelumaksujen perimistä. Jos joku prosessissa perii palvelumaksuja ja toinen ei, tulee asiasta välitöntä palautetta asiakkailta ja näin kitka työntekijöiden välillä lisääntyy.

Prosessissa helposti tapahtuu niin, että henkilö joka on kakkosnappiprosessissa erillisessä huoneessa istumassa, ei ota sinne asiakkaita tarpeeksi ripeästi. Usein palveluneuvoja unohtuu tekemään omia rästitöitään, vaikka tässä prosessissa konttorille tulevat asiakkaat tulisi aina palvella ensisijaisesti.

Ongelmana prosessissa on myös ajankäyttö. Jokainen prosessissa työskentelevä kertoi haastatteluisaan, että muut vain katoavat työpisteestään kertomatta siitä muille. Kassaprosessit ovat erittäin haavoittuvaisia. Jokaisen on puhallettava yhteen hiileen. Jokaisen tulisi ehdottomasti kommunikoida enemmän ja parantaa organisointikykyään omalta osaltaan.

Ongelmaksi koetaan, että rahoituspäällikkö usein antaa omia töitään kassoille tehtäväksi. Kassaprosessin palveluneuvojat saattavat esimerkiksi joutua asuntokauppojen rahaliikenteen hoitajiksi, vaikka konttori olisi täynnä kassaprosessin asiakkaita. Näin ollen nämä lisätyöt vievät omien asiakkaiden palveluaikaa pois. Rahoituspäälliköllä tulisi olla joku muu työntekijä, joka häntä auttaisi.

Rahoituspäällikkö antaa myös lainakansiin laitettavia ja holviin upotettavia papereita kassaprosessin palveluneuvojille. Vaikeutena on, että palveluneuvojat eivät osaa priorisoida. He ryhtyvät heti kansittamaan papereita, joka ei ole kiireellinen työ, kun taas konttorilla jonottavat asiakkaat ovat.

Kommunikoinnin ollessa puutteellista kassaprosesseissa työskentelevien olisi tärkeää oppia käyttämään kalenteriaan työpäivänsä suunnittelussa. Kalenterista löytyisi tällöin kunkin työntekijän työpäivän kulku ja muut työntekijät näkisivät sieltä mitä työtehtävää ja missä hän on sitä suorittamassa.

Prosessin palveluneuvojat tekevät kahta työvuoroa, joka ei mielestäni sovellu prosessiin. Se on kuitenkin käyttöönotettu toimintatapa ja mielestäni backoffice henkilö voisi auttaa kassaprosessia aina niinä kolmena päivänä viikossa, jolloin hän on töissä. Iltavuoroon tuleva palveluneuvoja tulee töihin 11.30. Backoffice tehtävät eivät työllistä nykyistä prosessissa työskentelevää täyspäiväisesti. Hän voisi näinä kolmena päivänä auttaa kassaprosessia toimimaan sujuvammin.

Näin palveluneuvojille kassaprosesseissa jäisi aikaa panostaa enemmän jokaiseen asiakaskoh- taamiseen ja he pystyisivät sujuvammin sopimaan aikoja iltavuoroihinsa. He voisivat myös samalla opiskella enemmän lainoista ja sijoituksista.

6.1.3 Backoffice

Prosessissa työskentelee yksi palvelutiimin työntekijöistä. Hän työskentelee ainoastaan kolme päivää viikossa, kuusi tuntia päivässä. Hänelle kuuluu konttorin melkein kaikki taustatyöt.

Backoffice prosessi koostuu pääosin sisäisien asiakkaiden tarpeista, mutta myös ulkoisilta asiakkailta tulee prosessiin syötteitä. Prosessi sisältää kaikki konttorin taustatyöt joita ovat:

- konttorin puheluihin vastaaminen ja soittopyyntöjen välittäminen,
- konttorin sähköpostin hoitaminen,
- asiakkailta tulevat viestit ja sisäiset tehtävät,
- valtakirjat,

- asuntokaupat,
- SALP poiminnat, tarkastukset, leimaukset ja holviin upotukset (SALP on suomen asuntoluottopankki),
- notariaattitoimeksiannot,
- rakentajien osanostot ja rakennusvaiheen seuranta,
- RS-erien maksut,
- lainakansien holviin upotus,
- asiakkaiden asuntovakuuksien lähettäminen muihin konttoreihin,
- selvityspyyntöihin vastaaminen,
- muiden työntekijöiden auttaminen.

Prosessi on kuvattuna liitteessä 5. Siinä kuvataan kohta kohdalta prosessin eteneminen tässä esimerkkitapauksessa ja mahdolliset sidokset muihin prosesseihin.

Prosessi alkaa sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tarpeesta. Esimerkkinä tässä käytetään prosessia, jossa asiakas myy asuntonsa. Ostajan pankista tulee tieto milloin ja missä asuntokaupat hoidetaan. Backoffice etsii vakuuden, tekee siitä luovutuskuitin, hoitaa kuriirin kaupoille (ellei itse pääse), ottaa kaupoilla shekin vastaan, tallettaa shekin myyjän tilille, poistaa vakuuden järjestelmästä ja kuittaa mahdolliset lainat pois. Asiakkaan prosessi päättyy asunnon myymiseen. Usein tämän jälkeen asiakas neuvottelee lainaprosessissa uudesta lainasta.

Prosessilla on sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita. Ulkoisia asiakkaita ovat kaikki ne asiakkaat, jotka asioivat suoraan backofficen työntekijän kanssa. Usein kuitenkin prosessiin tulevat tehtävät ovat sisäisiltä asiakkailta ja sidosryhmiltä. Näitä ovat esimerkiksi muut konttorit, konsernin palvelukeskus, konttorin muut työntekijät ja esimiehet.

Asiakkaan prosessi on palvelupyynnön lähettäminen backofficelle. Asiakkaalle on tärkeää, että hänen pyyntöönsä vastataan mahdollisimman pian, joko vastauksen muodossa tai ilmoittaen, että asia on käsittelyssä, mutta vastauksessa saaminen kestää.

Prosessin arviointi

Prosessin tehokkuutta arvioidaan hoidettujen työtehtävien perusteella. On erittäin tärkeää, että backoffice prosessissa työskentelee joku, joka on tehokas ja saa työnsä hoidettua ripeästi. Suunnittelemalla työpäivä hyvin ja asettamalla selkeitä tavoitteita tämä prosessi sujuu parhaiten. Prosessin toimivuudessa huomataan virheitä jos työtehtäviä ei hoideta ajoissa. Nykyisellään prosessin toimivuus on ollut puutteellista.

Prosessin tarkoituksena on palvella sen kaikkia sidosryhmiä ripeästi. Prosessi helpottaa konttorin muiden työntekijöiden selvitystyön määrää ja he voivat tällöin keskittyä asiakastapaamiin kunnolla. Prosessiin tulisi siis ehdottomasti panostaa nykyistä enemmän.

Kriittisintä prosessille on työtehtävien priorisointi. On ymmärrettävä, että aina kaikkiin tehtäviin ei pysty vastaamaan heti. Jotkut tehtävät ovat toista tärkeämpiä ja ne on hoidettava ensin. Prosessille tärkeää on myös se, että töitä tekee osaava ja kokenut henkilö, muuten tehtäviin kuluu liikaa aikaa.

Prosessin syötteitä ovat eri palvelupyynnöt, jota prosessiin tulee. Tuotoksena siinä on aina vastaus pyyntöön, joka on prosessin aloittanut.

Vastuu prosessista

Prosessista on vastuussa siinä työskentelevä henkilö. Hän vastaa töidensä toiminnasta lähimmälle esimiehelleen, eli palveluprosessista vastuussa olevalle asiakkuuspäällikölle.

Backofficehenkilö kuuluu palvelutiimiin, jossa ovat myös kassaprosesseista vastaavat palveluneuvojat. Tiimin tehtävänä on kassapalveluiden lisäksi suoriutua backofficen tehtävistä. Backofficen ollessa sairaana tai lomalla kassaprosessien palveluneuvojat hoitavat myös backofficen kiireellisimpiä tehtäviä.

Prosessin vahvuudet ja heikkoudet

Backoffice työskentelee 3 päivää viikossa, 6 tuntia päivässä. Tämä ei työllistä häntä kokonaan ja häntä tulee käyttää enemmän kassaprosessien apuna. Backofficen toimivuus on huonoa nykyisellään ja sen ovat tiedostaneet esimiehet ja muut työntekijät konttorilla. Muissa prosesseissa työskentelevät joutuvat käyttämään omaa työ- ja myyntiaikaansa tämän prosessin tehtäville liikaa.

Backoffice tarvitsee henkilön, joka työskentelee siinä täysipäiväisesti. On kriittistä prosessin onnistumisen ja liukuvuuden takia, että prosessissa vastattaisiin asiakkaiden pyyntöihin jokaisena arkipäivänä. Kaikkien konttorin prosessien onnistumisenkin kannalta on ehdottoman tärkeää, että muilta myyjiltä ei menisi tehokasta myyntiaikaa backofficen tuuraamiseen.

Ehdotuksena olisi, että nykyinen backoffice alkaisi osallistua enemmän kassaprosesseihin, jotka ovat kriittisimpiä haavoittumaan poissaolojen ja asiakasvirtojen mukaan. Backofficeen tulisi saada täysipäiväinen työntekijä, joka alkaisi opetella pian eläkkeelle jäävän asiakkuuspäällikön tällä hetkellä tekemiä konttorin taustatöitä.

6.2 Sijoitus/Säästöprosessi

Sijoitusprosessissa työskentelee kolme sijoitusasiantuntijaa, jotka hoitavat pääasiassa ajanvarausasiakkaita, mutta tarpeen tullen ottavat myös konttorille ilman ajanvarausta tulevia asiakkaita. Prosessi on osa asiakkuustiimiä, mutta eroaa lainaprosessista.

Asiakas tulee tapaamiseen joko pankkitoimihenkilön kutsumana, tai omalähtöisestä tarpeesta. Prosessissa kartoitetaan asiakkaan tilanne. Aikaisemmin sijoittaneelle asiakkaalle tarvitsee käydä läpi huomattavasti vähemmän perustietoa sijoittamisesta ja säästämisestä. 2010 kaikille sijoitusneuvontaan tuleville asiakkaille tehdään sijoitusprofiili, joka kartoittaa jokaiselle asiakkaalle parhaiten sopivat säästöratkaisut.

Prosessikartta on liitteessä 6. Prosessikarttaan on kuvattu prosessin käytännön toiminta molemmilla prosessin aloittavilla tekijöillä, asiakkaan panoksesta tai pankin aloitteesta. Molemmissa prosessi kuitenkin etenee hyvin samalla kaavalla.

Asiakkaan prosessi

Prosessi lähtee joko asiakkaan tarpeesta, tai pankin toimihenkilön kutsusta. Molemmissa tapaamisissa sisältö on hyvin samanlainen, riippuen kuitenkin asiakkaan aiemmasta kokemuksesta. Jos asiakkaalla on tietty tarve tapaamiselle, kartoitetaan kyseinen tarve ensin, ja sen jälkeen voidaan käydä läpi muitakin asioita.

Prosessi sisältää myös kassoilta ohjattavana tulevaa in virtaa, joka on prosessin tulokselle olennaista. Näitä kassaprosessista ohjattavia asiakkaita ottaa vastaan toimihenkilö, joka on vapaana tuona hetkenä tai vapautuu pian.

Prosessin asiakkaat

Prosessin asiakkaita ovat melkein kaikki pankin asiakkaat. Prosessissa käsitellään säästämistä ja sijoittamista, joten se on jokaiselle asiakkaalle tarpeellista. Asiakkaan prosessi alkaa joko asiakkaan omasta aloituksesta tai pankin tekemästä aloitteesta. Asiakkaan vaatimukset prosessille ovat erilaisia asiakkaan haluamasta lopputuloksesta ja hänen omasta kokemuksestaan riippuen.

Prosessin syötteitä ovat asiakkaan aloite tai pankin aloite. Tuotoksena pitäisi olla aina tyytyväinen asiakas, joka olisi kokenut saavansa juuri hänelle räätälöityä palvelua ja hyvän lopputuloksen.

Prosessin tarkoitus on saada asiakas kiinnostumaan pankin tämän sektorin palveluista ja suunnittelemaan tulevaisuuttaan taloudellisesti. Tässä prosessissa sijoitusasiantuntijan ammattitaito ja asiakkaan henkilökohtaisen tarpeen kartoittaminen on tärkeää.

On kiinnostuttava jokaisesta asiakkaasta niin, että asiakas kokee saaneensa räätälöityä palvelua ja valitsemaan itselleen sopivia säästöt tuotteita. Näin asiakas saa juuri hänelle sopivia säästö- ja sijoitustuotteita käyttöönsä.

Prosessin arviointi

Prosessia arvioidaan myyntien perusteella, sekä asiakkailta saatavilla MOT (myöhemmin selitys) kyselyillä. Prosessin sijoitusasiantuntijat pohtivat viikoittain sekä ryhmässä, että kahdenkesken asiakkuuspäällikön kanssa, miten prosessista saataisiin entistä tehokkaampi.

Vastuu prosessista

Prosessista on vastuussa siinä työskentelevä sijoitusasiantuntija. Kaikki sijoitusasiantuntijat ovat osa asiakkuusryhmää, johon kuuluu myös erillisenä prosessina lainapuoli. Koko asiakkuusryhmästä ja sen toiminnasta on vastuussa konttorin toinen asiakkuuspäällikkö, joka raportoi taas konttorinjohtajalle.

Vahvuudet ja heikkoudet prosessissa

Prosessin vahvuutena ovat osaavat ja kokeneet sijoitusasiantuntijat, jotka ovat myyntihenkilöitä. Prosessissa työskentely vaatii ammattitaitoa ja kokemusta.

Nykyisellään toimintaa ei ole aikataulutettu loppuun asti. Walk-in virtojen vastaanottoon kannataisi olla yhden sijoitusasiantuntijan vapaana koko ajan. Tämä auttaisi ja helpottaisi myös kassaprosessissa olevien asiakkaiden ohjaamista sijoitusasiantuntijalle. Näin ollen kassaprosessissa oltaisiin tietoisia, että sijoitusasiantuntija on vapaana kaikkien potentiaalisten asiakkaiden tapaamista varten. Eli näin saataisiin kassaprosessista ohjaaminen toimimaan aktiivisemmin.

Tämä onnistuisi sijoitusasiantuntijoiden vapaana olemisen vuorottelulla. He voisivat keskenään sopia kuka heistä on ja milloin vapaana in virroille. Tästä hyötyisivät sekä konttorin myynnit, että asiakkaat.

6.3 Lainaprosessi

Lainaprosessi konttorilla koostuu lainan tarpeessa olevista asiakkaista. He tulevat lainaprosessiin tarpeenaan saada lainaa. Lainaprosessi on yksi konttorin ydinprosesseista. Lainaprosessiin liittyviä aliprosesseja ovat esimerkiksi neuvonta, hinnoittelu ja tarjouksen tekeminen.

Prosessin asiakas tulee tapaamiseen joko pankkitoimihenkilön kutsumana tai omalähtöisestä tarpeesta. Normaalissa lainaprosessissa tapaaminen alkaa asiakkaan kartoituksesta ja tietojen keruusta. Tämän jälkeen tehdään lainalaskelmat ja tarvittaessa puhutaan muistakin pankin palveluista. Lainalaskelmien jälkeen hiotaan lainan takaisinmaksutapoja asiakkaalle sopiviksi.

Lainaprosessin kulku on kuvattu liitteessä 7. Siinä on kartta yhdestä mahdollisesta prosessin etenemistavasta. Esimerkkikarttaan on kuvattu lainaprosessi tavalla, jolla se useimmiten etenee.

Jos asiakkaalla on jo asuntokohde tiedossa lainaneuvotteluun tullessaan, sovitaan heti asuntokaupoista hänen, sekä kiinteistövälittäjän kanssa. Jos ei, jäädään odottamaan kohteen löytymistä ja tarvittaessa otetaan välitapaamisia ja päivitetään laskelmia. Kaikissa tapauksissa ennen asuntokauppoja vielä tavataan ja allekirjoitetaan lainapaperit, sekä käydään läpi muita mahdollisia pankin palveluita.

Asiakkaalle näkymätön prosessin osa liittyy luotonmyöntöpolitiikkaan. Tapaamisessa lasketaan maksimimäärä lainaa, joka jokaiselle asiakkaalle voidaan myöntää. Heti, kun asiakkaalla on kohde tiedossa, voidaan lainalle pyytää päätös esimieheltä. Jos esimiehen valtuudet eivät riitä, haetaan päätös luottoyksiköstämme. Luottoyksiköstä päätöksen saaminen kestää muutamana päivänä, kun asiakkuuspäälliköltä sen saa heti.

Päätöksen lisäksi esimieheltä tarvitaan lainalle nostolupa, jonka saa vasta, kun asiakas on allekirjoittanut kaikki paperit. Kaikkien tarvittavien papereiden tulee olla tällöin pankilla. Esimies tarkastaa, että kaikki tarvittavat paperit on saatu, ja että paperit ovat kunnossa.

Kaikille ajanvarauksella tulleille asiakkaille prosessin tulisi päättyä vasta huoltosoittoon. Eli soitetaan asiakkaalle ja kysytään, että onko kaikki mennyt hyvin, ja että onko tarvetta muille palveluille. Tämä tapahtuu viimeistään siinä vaiheessa, kun asiakkaan salkkuvastaava henkilö soittaa hänelle vuosihuoltosoiton. Kaikille salkussa oleville asiakkaille tulee soittaa vähintään kerran vuodessa ja tavoitteena saada heidät käymään tapaamisessa.

Kaikista konttorin prosesseista lainaprosessi on ajallisesti vaativin. Siinä on eniten vaiheita, jotka vievät aikaa lainaneuvottelijoilta. On paljon osaprosesseja, joihin kaikkiin vaaditaan tarkkuutta.

Prosessissa asiakas saa laajan palveluiden tarjonnan. Asiakkaan kanssa on puhuttava myös perus tili- ja kortti asioista. Päivitetään asiakkaan tiedot, tehdään laskelma lainamäärälle ja lainan takaisinmaksutavoille. Yleensä tässä vaiheessa asiakas jää miettimään ja vasta toisella tapaamisella hiotaan laina kuntoon. Tällöin puhutaan myös muista palveluista kuten säästämisestä. Lopuksi allekirjoitetaan paperit.

Prosessissa käsitellään asiakkaan kanssa myös säästämistä. Vaativampaa sijoituskohdetta hakevalle asiakkaalle on parempi, että hänet ohjataan sijoitusprosessiin.

Prosessien arviointi

Prosessin tehokkuutta arvioidaan asiakastapaamisten määrällä, sekä myyntitulosten perusteella. Toteutuneita lainamääriä ja myyntejä seurataan yleisesti. Lainapuolella on olennaista lisätä koko ajan tarjouskantaa, jotta asiakkaat sieltä valitsisivat Sampo Pankin lainoja. Suunniteltaessa prosessia lasketaan toteutuneita asiakasmääriä ja verrataan ovatko ne tavoitteen mukaisia.

Prosessien asiakkaat

Prosessin asiakkaita ovat pankin kaikki laina-asiakkaat. Myös jotkin säästöasioissa tulevat ohjataan lainapuolelle, mutta pääosin kuitenkin lainaprosessissa käydään lainaneuvotteluja.

Prosessiin tulee myös uusia asiakkaita, mutta yleensä ne kuitenkin hoitaa konttorin rahoituspäällikkö. Uudet asiakkaat ovat yleensä pankkien kilpailuttajia, jotka tulevat tapaamiseen paremman tarjouksen toivossa. Sidosryhminä toimii konttorin muut prosessit ja niiden asiakkaat.

Asiakkaan prosessi alkaa lainatarpeesta. Vaatimuksena on usein halpa hinta ja joustavuus lainan ehdoissa. Prosessin asiakas on siis joko jo pankin asiakas tai toisen pankin asiakas, joka tulee kilpailuttamaan pankkeja.

Prosessin tarkoitus

Prosessin tarkoitus on palvella asiakasta hyvin ja tehdä lainatarjous, joka toivottavasti johtaa siihen asiakkaan valitsemaan Sampo Pankin lainan. Myyjän tarkoituksena on tavata asiakas

pankkiasioiden kokonaisuus mielessä. Ei puhuta pelkästä lainasta, vaan asiakkaan tilanteesta kokonaisuutena.

Kriittistä prosessille on nopea toiminta. Jos asiakkaalla on jo lainalle kohde tiedossa, on tärkeää, että lainaneuvotteluun pääsee mahdollisimman pian. Konttori on auki asiakkaille 9.30-20.00, joten heille on todella joustavaa tulla asioimaan. Lainapuoli on kuitenkin usein kiireinen ja tapaamisajat menevät päivien päähän. On pyrittävä pitämään kuitenkin muutamia vapaita aikoja kalenterissa kiireisimmille asiakkaille.

Rahoituspäällikön tehtävässä, sekä muiden uusia asiakkaita tapaavien, kriittisiä pisteitä ovat lainan hinnoittelu, hyvä saatavuus ja palvelu. Rahoituspäällikön on myös oltava paljon esillä esimerkiksi asunonäytöillä ja kontaktoitava asiakkaita aktiivisesti.

Prosessin syötteet ja tuotokset

Prosessin syötteenä asuntolainatapauksessa on asiakkaalle herännyt lainatarve. Tuotoksena asiakas saa onnistuneessa prosessissa lainan, jolla hän voi ostaa asunnon.

Prosessin tiimit ja tehtävät

Prosessista vastuussa ovat siihen kuuluvat toimihenkilöt. He taas raportoivat myyntiryhmästä vastuussa olevalle asiakkuuspäällikölle, joka taas raportoi eteenpäin konttorinjohtajalle.

Lainapuolella on kaksi asiakasneuvojaa, kaksi talousasiantuntijaa ja yksi rahoituspäällikkö. Asiakasneuvojat ja talousasiantuntijat tekevät samaa työtä, mutta rahoituspäällikön työ eroaa heistä. Rahoituspäällikkö tapaa ainoastaan uusia asiakkaita, kun muut lainaprosessissa huolehtivat vanhoista asiakkaista.

Vahvuudet ja heikkoudet prosessissa

Prosessin vahvuutena ovat siihen kuuluvat toimihenkilöt, joilla on kaikilla kokemusta eri määrien työstään. He tietävät miten toimia omassa prosessissaan parhaalla mahdollisella tavalla. Heillä on erittäin paljon ammattitaitoa ja he osaavat sitä käyttää oikein työssään. Joustavuus prosessissa on myös sen vahvuus. Välillä tapaamiset asiakkaiden kanssa voivat venyä, mutta toimihenkilöt hoitavat ne ammattitaitoisesti. Aina tärkeintä on asiakkaan prosessin onnistuminen.

Heikkoutena prosessilla on sen jäykkyys. Kaikkeen tarvitaan lupa esimieheltä ja aina esimiehet eivät ole tavoitettavissa. Näin ollen vastaaminen asiakkaille venyy ja he ovat saattaneet tehdä jo päätöksen siirtyä nopeammin vastaavan pankin asiakkaiksi.

Tietenkin tähän jäykkyyden tunteeseen vaikuttaa myös se, että suurin osa konttorin tämän hetkistä työntekijöistä ovat tulleet pankkiin töihin noususuhdanteen aikana. Tällöin luotonmyöntö on ollut löyempää ja nopeampaa. Taloustaantumana takia lainanmyöntö on pankille riskipitoisempaa ja tarkkuutta on alettu vaatimaan. Tästä johtuen on tarkastuksia prosessissa lisätty.

Hinnoitteluvaltuuksien lisääminen olisi prosessin joustavuudelle tärkeää. Lainaneuvottelijan vastuut riittävät ainoastaan tiettyyn hintaan, jonka jälkeen nykyisessä prosessissa joudutaan kääntymään esimiesten puoleen. Kuitenkin prosessin neuvottelijoilla on kaikilla kokemusta ja näkemystä asiaan. Olisi luotettava heihin enemmän ja annettava enemmän joustomahdollisuutta.

Myös lainapäätösten ja nostolupien antaminen muille kollegoille olisi tarpeen tilanteissa, joissa esimiehiä ei ole paikalla. Lainapäätösten venyessä saattavat asiakkaat tehdä jo päätöksen siirtyä toiseen pankkiin. Kaikki tämä on siis kriittistä prosessin onnistumisen kannalta.

7 Moment of truth prosesseissa

Teoriaosuudessa selvitettiin mitä tarkoittaa totuuden hetket prosesseissa ja kuinka tärkeää tietoa yritys niistä saa. Myös Sampo Pankille on erittäin tärkeää kuulla asiakkaan mielipide prosessin onnistumisesta.

Jokaiselle asiakkaalle, joka tulee konttorille ajanvarauksella, lähetetään Moment of truth-kysely. Asiakas saa siis näin antaa suoran palautteen kokemastaan palvelusta. Kyselyssä kysytään yleisellä tasolla palvelun mielekkyydestä ja kuinka asiakas sen koki. Asiakas voi vastata eri kysymyksiin esimerkiksi seuraavasti; asia meni asiakkaan olettamalla tavalla, asia meni oletettua paremmin tai asia meni oletettua huonommin.

Liitteessä 8 on kyselyn tuloksia viime vuodelta. Siinä asiakkailta on kysytty miten he ovat kokeneet eri vaiheet pankissa asioidessaan.

MOT (Moment of truth) kyselyt ovat tärkeä osa koko konsernin toimintaa, sekä konttorin prosessien arviointia. Kyselyn tulokset käydään aina koko konttorin kanssa läpi ja analysoidaan missä voitaisiin toimia paremmin. Normaalisti perustoiminnoilla prosesseissa saadaan hyvät tulokset aikaan.

8 Yhteenveto

Prosessien kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja niiden jatkuva parantaminen on tärkeää yrityksen toimintojen jatkuvuuden kannalta. Prosesseissa tulisi luoda asiakkaille arvoa ja asiakkaiden on oltava niissä aina pääroolissa.

Ajatus työhön lähti liikkeelle omasta kokemuksesta osana prosesseja. Sampo Pankin Leppävaaran konttorilla on pitkään olleet epäselvät prosessit. Niihin on pitkään kaivattu selkeyttä ja ohjaamista.

Nykyisiin prosesseihin Sampo Pankin Leppävaaran konttorilla tarvitaan parannuksia ja täten niiden tehokkuutta pystyttäisiin parantamaan. Prosessit vaativat lisää tarkastuksia ja jatkuvaa kehitystä. Prosessit koostuvat syötteistä, jotka lähtevät useimmiten asiakkaasta. Toiminnasta eli tapahtumista mitä prosesseissa tehdään ja tuotoksista eli mitä asiakkaat saavat prosesseista. Toimet prosesseissa ratkaisevat sen, että voiko konttori saavuttaa tavoitteensa.

Konttorin prosesseissa on tärkeää olla kunnossa asiakaspalvelu, tehokkuus ja kannattavuus. Jos nämä perusasiat eivät ole kunnossa, ei toiminta voi jatkua pitkään. Tekemäni parannusehdotukset prosesseihin ei ole kovin suuria toimia fyysisesti, mutta käytännön työssä niiden mukaan prosesseja parantaminen toisi toimivamman kokonaisuuden.

Tiettyjen toimien standardoiminen prosesseissa toisi niihin parempaa riskienhallintaa. Esimerkiksi riskinä, että asiakas ei saavu tapaamiseen. Tämä riski voitaisiin ehkäistä sillä, että prosesseissa standardoitaisiin ennen tapaamista tapahtuva soitto asiakkaalle, eli varmistetaan asiakkaalta hänen tulonsa tapaamiseen.

Nykyisellään prosessien mahdollisiin epäonnistumisiin ei kiinnitetä huomiota riittävästi. Tyydytään suunnittelemaan prosessien sujuvuus vain normaaliarkeen, jolloin poikkeamia ei ole. Aiemmin kassaprosesseja käsitellessäni ehdotankin sijaisen käyttämistä backoffice prosessista, jotta ei jouduta tilanteeseen, jossa kassalla asiakkaat jonottavat liian kauan.

Prosesseja parantamalla on asiakkaan helpompi ja mielekkäämpi asioida niissä. Myös työntekijät hyötyvät toimista, joilla saadaan heidän arki sujumaan paremmin.

Tätä työtä tehdessäni olen keskustellut asioista paljon konttorilla, jossa osa parannusideoista on otettu vastaan hyvin. Konttorille vaihtui työni teon aikana uusi konttorinjohtaja, joka on ottanut erinomaisesti kehitysideoita vastaan. Konttorilla on todella tarvittu johtajaa, joka ottaa vastuun ja haluaa parantaa toimintoja entisestään.

Lähteet

Kirjallisuus

Blåfield, H. 1996. Laatu palveluihin prosessijohtamisella. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos, 2003. Jyväskylä: Gummerus.

Jacka, J.M., Keller, P.J. 2002. Business Process Mapping, Improving Customer Satisfaction. Canada.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla, ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet, terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. Uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto/Talentum Media Oy.

Martola, U. Santala, R. 1997 Liiketoimintaprosessit, BPR-muutoksen johtaminen, Porvoo: WSOY.

Peppard, J & Rowland, P. 1995. The essence of business process re-engineering. Prentice Hall International (UK) Limited.

Plowman, B. 1997. Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Savolainen, T., Saaren-Seppälä, K. & Savolainen, S. 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Tampere: Metalliteollisuuden Keskusliitto MET.

Elektroniset lähteet

Danske Bank. Haettu 15.12.2009. <http://www.danskebank.com/da-dk/om-os/Documents/Organisation-UK-DB%20Group1.pdf>

Sampo Pankki. Haettu 16.12.2009. <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/TietoaSampoPankista/SampoPankkilyhyesti/Pages/SampoPankkilyhyesti.aspx>

Sampo Pankki. Haettu 16.12.2009. <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/TietoaSampoPankista/SampoPankkilyhyesti/Organisaatio/Pages/Organisaatio.aspx>

Prosessi. 2010. Wikipedia. Haettu 28.1.2010. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Prosessi>

Julkaisemattomat lähteet

Eriksson, A. 2009. Palveluneuvojan haastattelu 18.11.2009. Sampo Pankki Oyj. Espoo.

Jutila, M. 2009. Asiakkuuspäällikön haastattelu 18.11.2009. Sampo Pankki Oyj. Espoo

Laurea. 2008. Laurean opinnäytetöiden lähdeviitteiden ja lähteiden merkintätavat. 1.9.2008. Espoo.

Laurea. 2009. Opinnäytetyön kirjoittaminen Wordilla. 1.11.2009. Espoo.

Lindberg, J. 2009. Asiakasneuvojan haastattelu 9.12.2009. Sampo Pankki Oyj. Espoo.

Lindfors, M. 2009. Sijoitusasiantuntijan haastattelu 10.12.2009. Sampo Pankki Oyj. Espoo.

Mäki, H. 2009. Palveluneuvojan haastattelu 18.11.2009. Sampo Pankki Oyj. Espoo.

Sampo Pankki Oyj intranet. 2009. Sampo Pankin arvot. (Haettu 21.1.2010)

Sampo Pankki Oyj intranet. 2009. Sampo Pankin missio ja visio. (Haettu 21.1.2010)

Sampo Pankki Oyj, intranet. Danske Bank -konsernin historia. Päivitetty 8.10.2008. (Haettu 19.4.2009)

Sotka, S. 2009. Palveluneuvojan haastattelu 18.11.2009. Sampo Pankki Oyj. Espoo.

Uusitalo, M. 2010. Konttorinjohtajan haastattelu 28.1.2010. Sampo Pankki Oyj. Espoo.

Kuviot ja taulukot

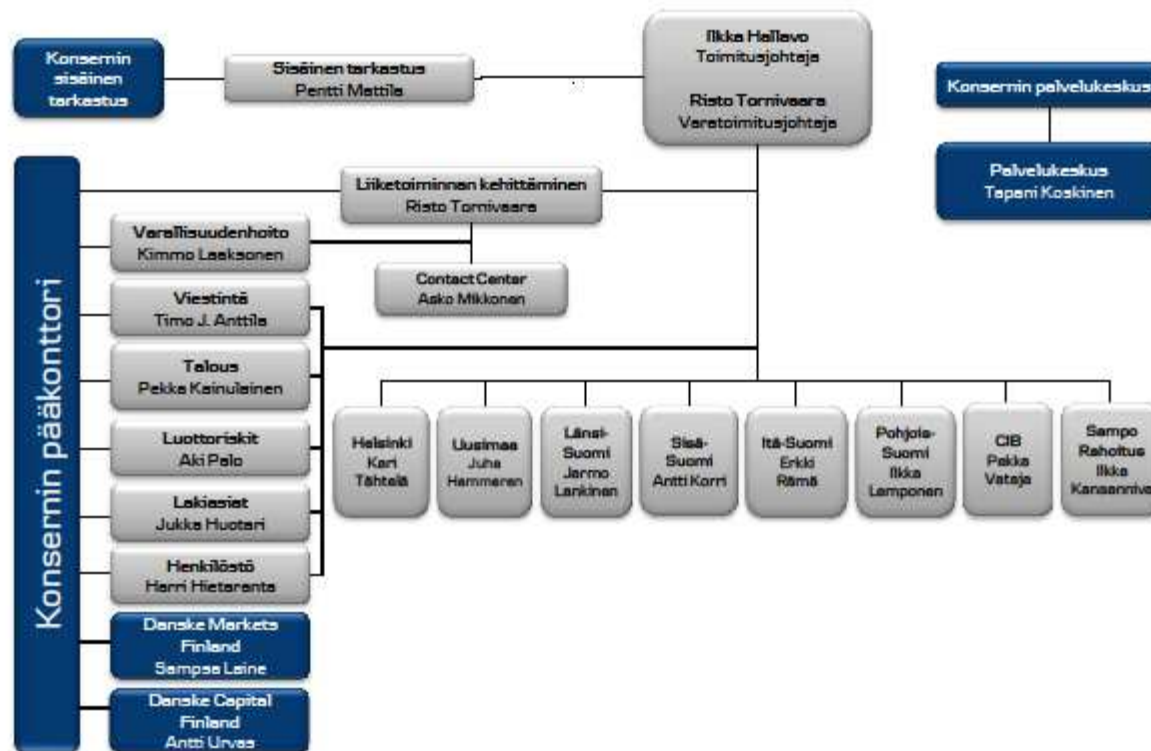
| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Prosessien nimet ja kuvaukset | 11 |
| Kuvio 1: Prosessikartan periaate | 13 |
| Kuvio 2: Vuokaaviossa käytettävät symbolit | 16 |
| Kuvio 3: Toimintaprosessi | 25 |
| Kuvio 4: Toimintaprosessin kuvaus..... | 26 |
| Kuvio 5: Organisaation pilarit; työntekijät, prosessit ja teknologia | 33 |
| Kuvio 6: Tehokkaan toimintajärjestelmän kehittäminen | 45 |
| Kuvio 7: Operatiivisia suoritusmittareita | 66 |
| Kuvio 8: Tiimiorganisoinnin kulmakivet | 69 |

Liitteet

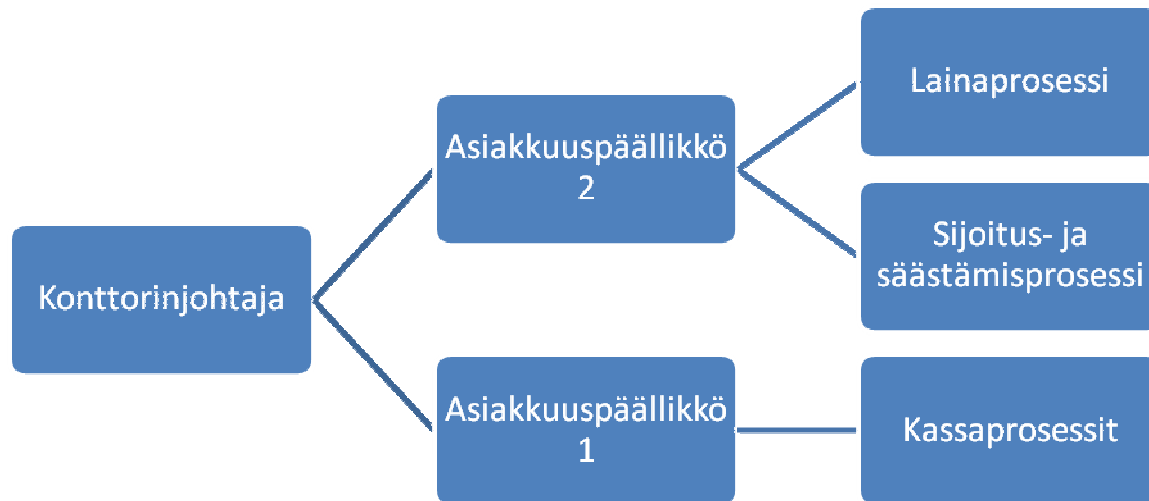
| | |
|--|-----|
| Liite 1 Sampo Pankin organisaatio | 104 |
| Liite 2 Leppävaaran konttori..... | 105 |
| Liite 3 Ylänappprosessi | 106 |
| Liite 4 Alanappiprosessi | 107 |
| Liite 5 Backofficeprosessi..... | 108 |
| Liite 6 Sijoitus- ja säästämisprosessi | 109 |
| Liite 7 Lainaprosessi | 110 |
| Liite 8 MOT-kyselyn tulokset..... | 111 |

Sampo Pankin organisaatio

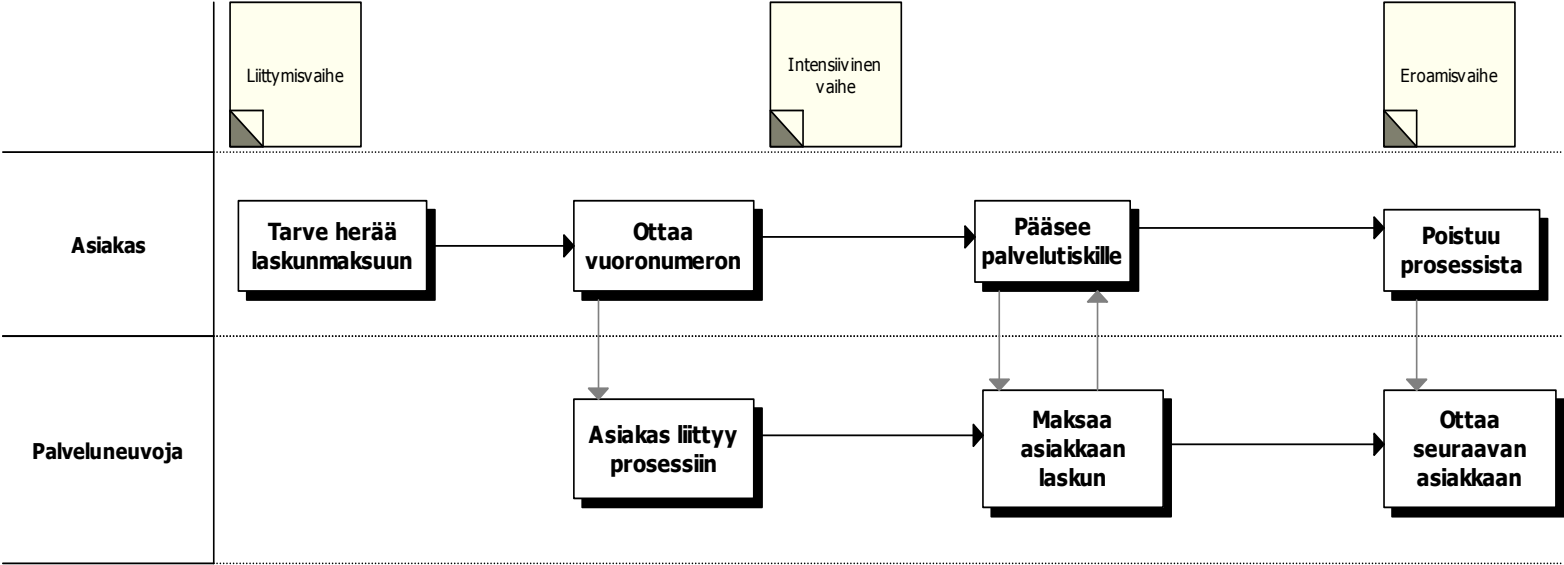
Sampo Pankki



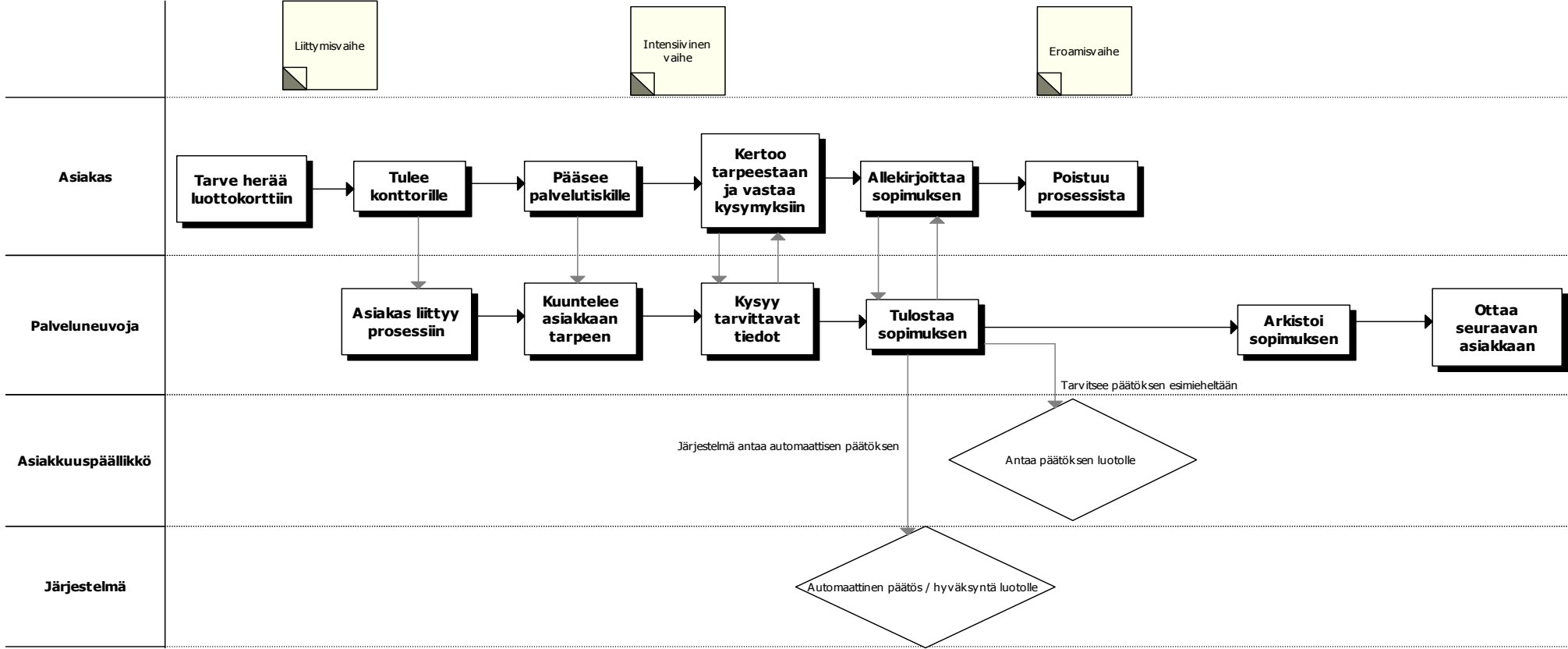
Liite 2 Leppävaaran konttori



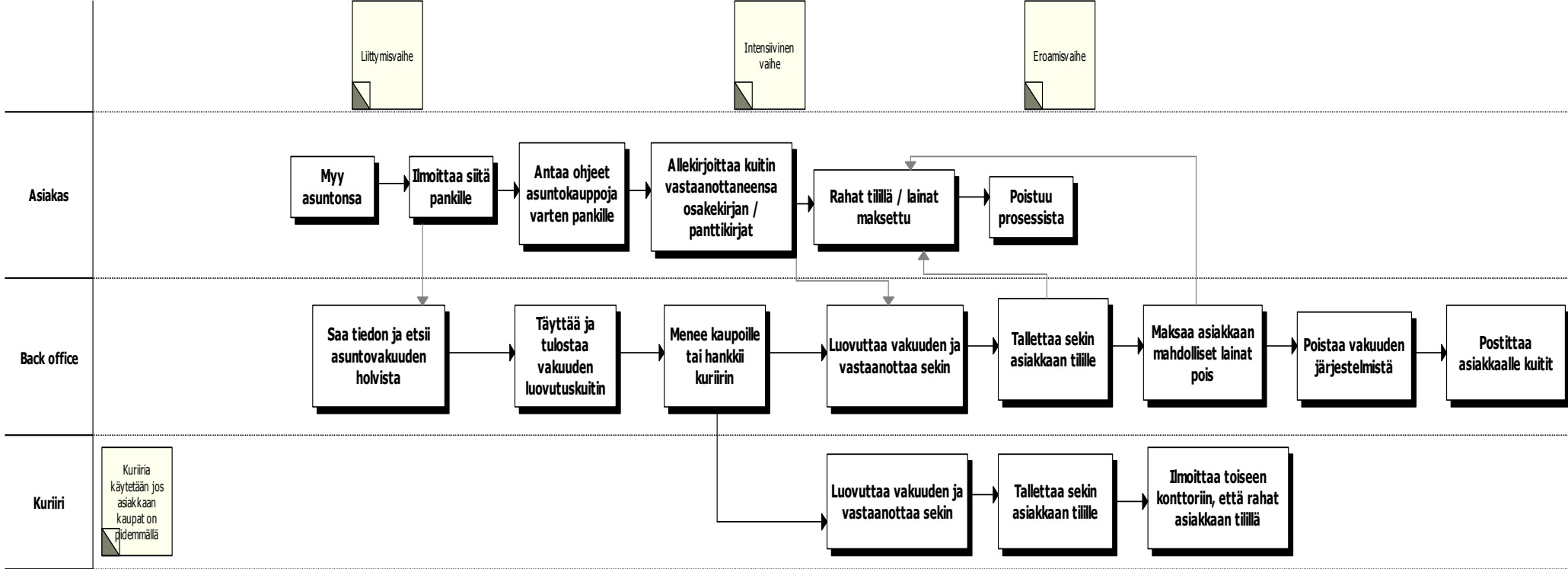
Liite 3 Ykkösnappiprosessi



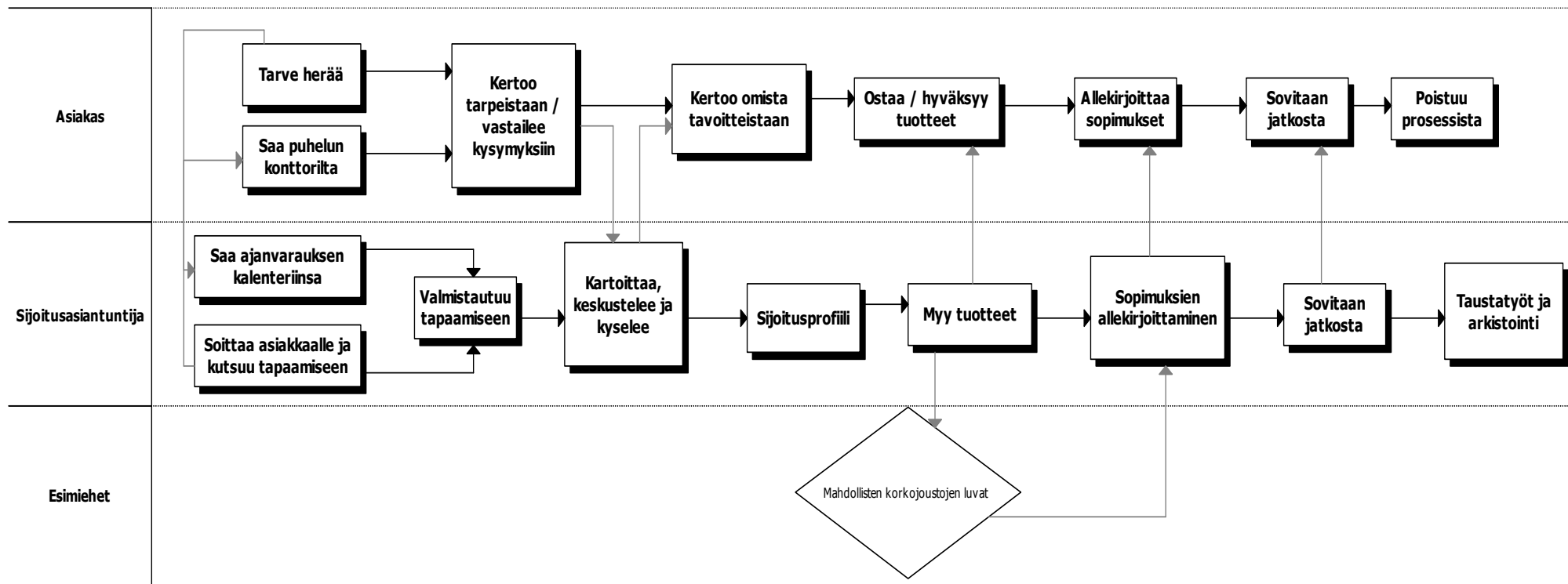
Liite 4 Kakkosnappiprosessi



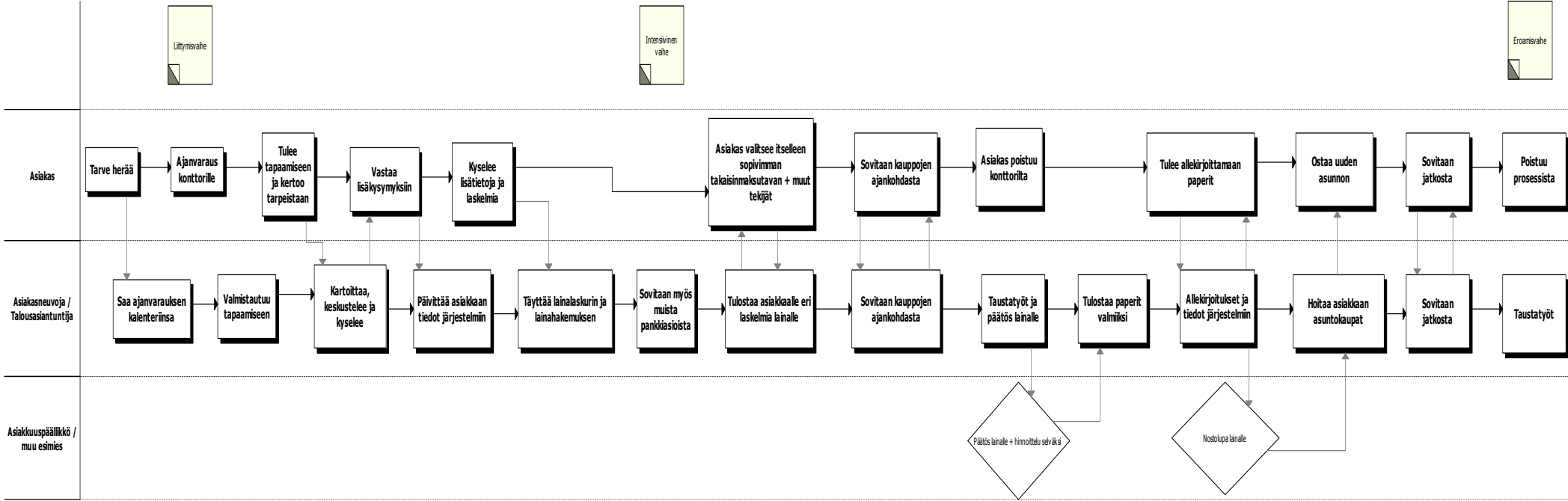
Liite 5 Backofficeprosessi



Liite 6 Sijoitus- ja säästämisprosessi



Liite 7 Lainaprosessi



Totuuden hetki

Asiakkaiden kokemukset tapaamisesta Sampo Pankin asiantuntija kanssa

2. Vuosineljännes 2009

Sisällys

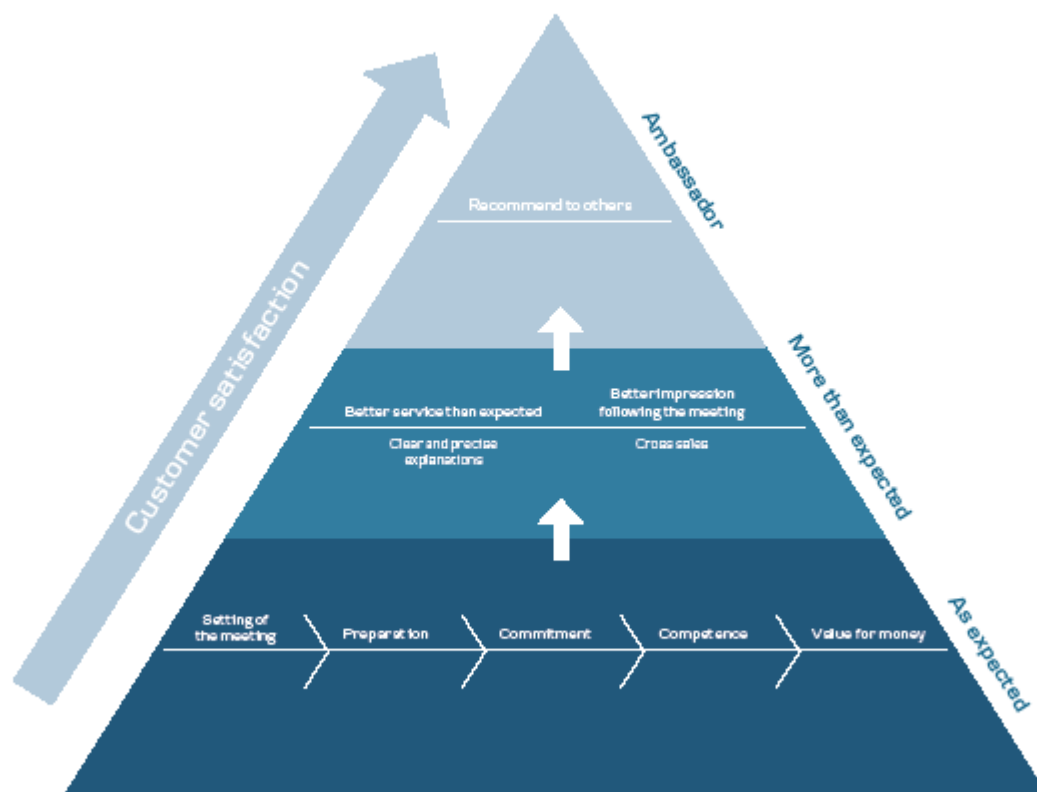
- **Miten raporttia luetaan**
- **Miten luomme poikkeuksellisen asiakaskokemuksen?**
 - Asiakastyytyväisyyspyramidi
- **Kuka on paras?**
 - Vertaa alueen konttoreita
- **Olemmeko onnistuneet parantamaan tuloksia?**
 - Vertailu edelliseen
- **Millä alueilla olemme parhaimmillamme – ja mitä meidän tulisi kehittää?**
 - Mihin keskittää toimintasuunnitelmat ja kehitys?
- **Kuinka hyviä olemme ristiinmyynnissä?**
 - Mistä tuotteista ja palveluista keskustellaan asiakkaiden kanssa useimmin?
 - Kuinka monesta tuoteryhmästä keskustelemme asiakastapaamisissa?
- **Kuinka hyvin osaamme luoda parempaa mielikuvaa pankista?**
 - Osaammeko tehdä vaikutuksen?
 - Suosittelevatko asiakkaamme meitä?

Miten raporttia luetaan

- Totuuden hetki toimii kansainvälisenä kehitystyökaluna, jolla selvitämme miten voimme parantaa asiakkaan kokemusta tapaamisesta. Työkalun tarkoituksena on vahvistaa alueita, joilla osaamme heikoimmin luoda korkeaa asiakastytyväisyyttä, keskittymällä toimintasuunnitelmiin ja oppimalla parhaista käytännöistä.
- Pyrimme saavuttamaan korkean asiakassuositusasteen ylittämällä asiakkaiden odotukset. Asiakastytyväisyyspyramidi osoittaa, mitä asiakas minimissään vaatii, jotta kokemus olisi poikkeuksellisen hyvä, eikä keskinkertainen.
- Tavoitteet määritellään kunkin kysymyksen osalta tapaamisen myönteisenä kokeneiden asiakkaiden pisteiden keskiarvona - pyrimme siihen, että kaikki asiakkaamme antaisivat sen tai korkeamman arvosanan.
 - 'Vihreä' tulos tarkoittaa, että tulos saavuttaa tai ylittää tavoitteen; konttorisi tulisi jakaa parhaat käytäntönsä ja ymmärtää, miksi kukin arvosanoista on asiakkaalle niin tärkeä,
 - 'Keltainen' tulos merkitsee, että konttorisi tulos alittaa tavoitteen jonkin verran ja että sen siksi tulisi ryhtyä tulosten parantamiseen tähtääviin toimiin.
 - 'Punainen' tulos tarkoittaa, että konttorisi sai tavoitetta selvästi heikomman tuloksen ja että sen tulisi tarkastella kaikkia mittauksia ja laatia parannussuunnitelma.
- Raportissa jotkut palkit on merkitty joko oikein päin tai ylösalaisin olevalla 'T'- kirjaimella. "T"-merkki osoittaa edellisen mittauksen tason, mittausjaksosta (edellinen vuosineljännes). Jos 'T' on palkin sisällä ylösalaisin, on pistemäärä on noussut edellisestä kerrasta ja jos 'T' on palkin päällä on pistemäärä vähentynyt.
- Sarakkeiden kuvioidut värit osoittavat, ettei konttorilla ole ollut tällä jaksolla riittävästi asiakaspalautteita, joten tulosten laskemiseksi osa haastatteluista on edelliseltä jaksolta.
- Raportteihin liittyvät kysymykset tulee osoittaa Harri Juhani Tuomiselle (HATU), Business Planning.

Miten luomme poikkeuksellisen asiakaskokemuksen?

- Asiakastyytyväisyyspyramidi

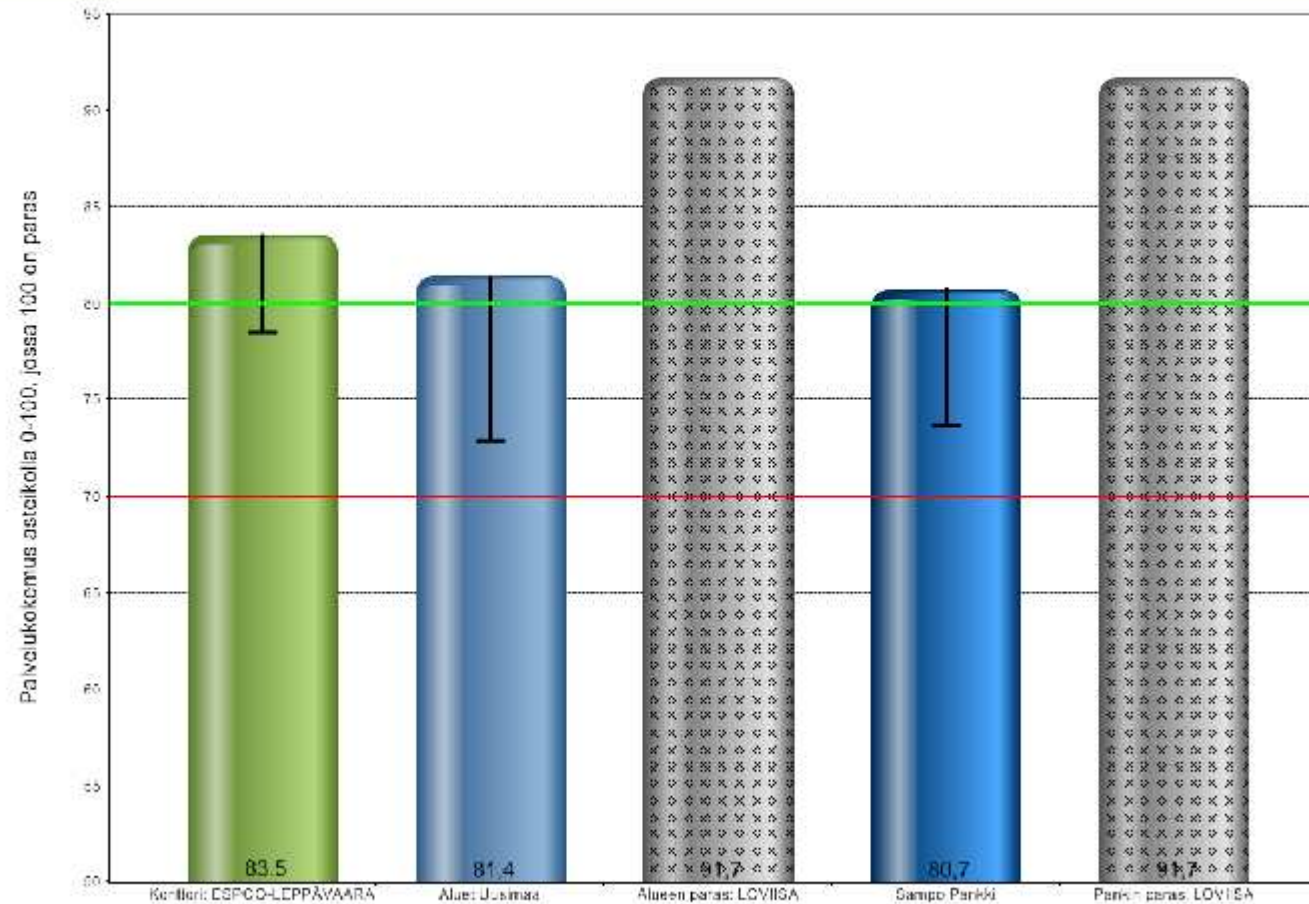


Mikä on paras?

**Vertaa parhaiten menestyviin konttoreihin
Vertaa konttorin tiimit keskenään**

Konttoriraportti ESPOO-LEPPÄVAARA, Henkilöasiakkaat, Q2 2009
Saitko tapaamisessa parempaa palvelua kuin odotit?

Sampo Pankki



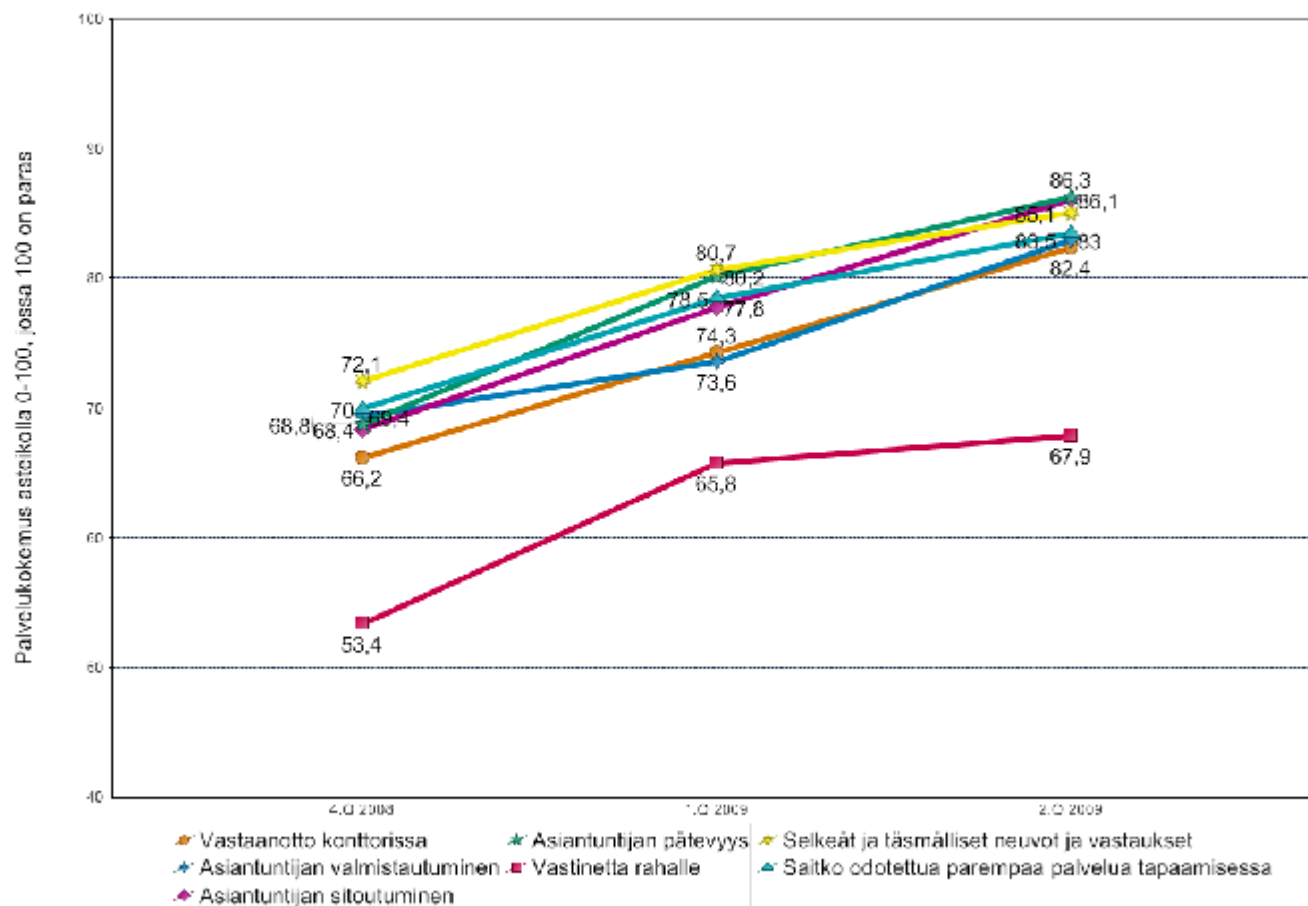
Olemmeko onnistuneet parantamaan tuloksia?

- Vertailu edelliseen

Konttoriraportti ESPOO-LEPPÄVAARA, Henkilöasiakkaat, Q2 2009

Vertailu edelliseen: Tiivistelmä tuloksista kaikista kysymyksistä/1

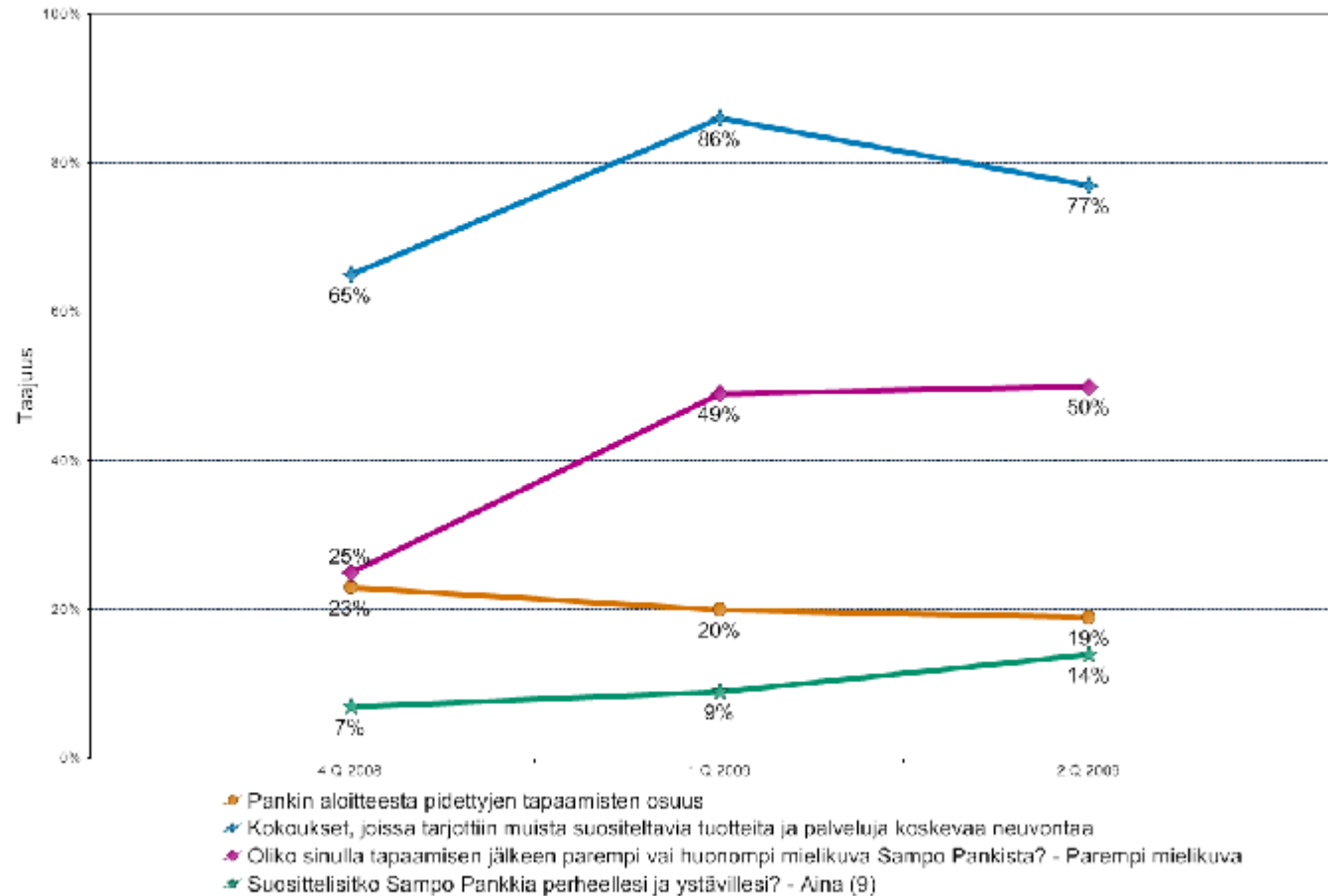
Sampo Pankki



Konttoriraportti ESPOO-LEPPÄVAARA, Henkilöasiakkaat, Q2 2009

Vertailu edelliseen: Tiivistelmä tuloksista kaikista kysymyksistä/2

Sampo Pankki

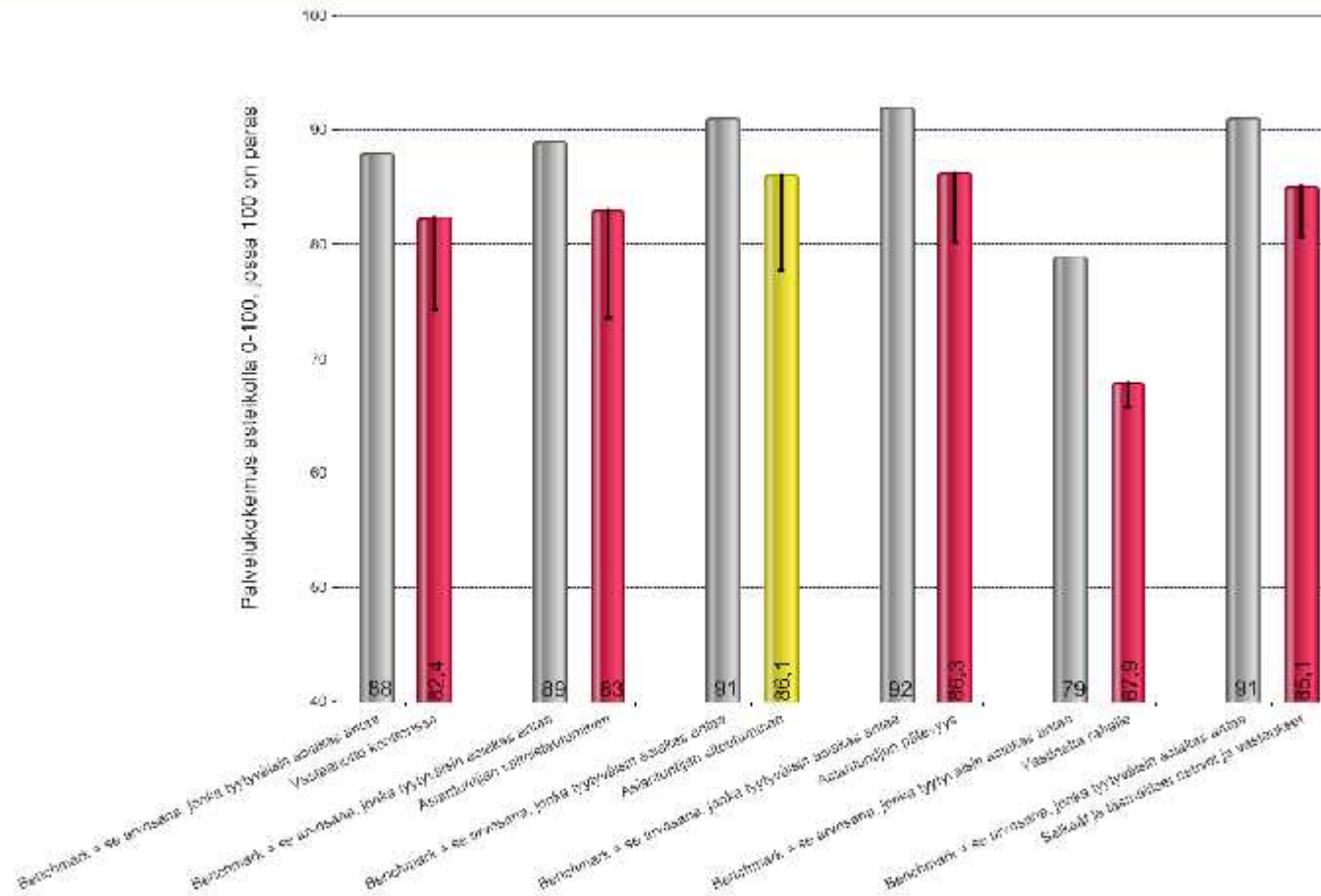


Millä alueilla olemme parhaimillamme – ja mitä meidän tulisi kehittää?

Mihin keskittää toimintasuunnitelmat ja kehitys?

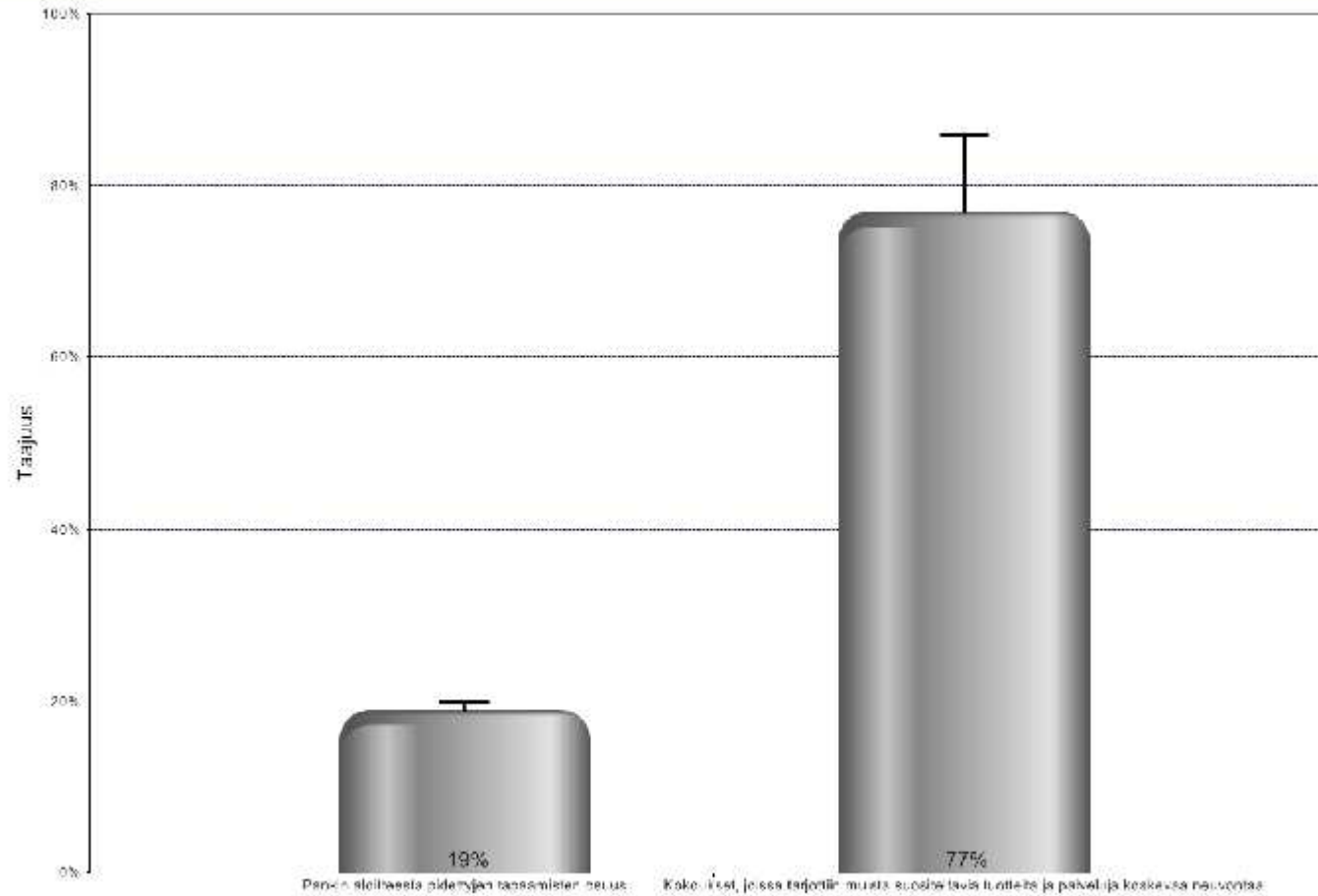
Konttoriraportti ESPOO-LEPPÄVAARA, Henkilöasiakkaat, Q2 2009
Mihin keskittää toimintasuunnitelmat ja kehitys?/1

Sampo Pankki



Konttoriraportti ESPOO-LEPPÄVAARA, Henkilöasiakkaat, Q2 2009
Mihin toimentasuunnitelmat ja kehitys tulee keskittää/2

Sampo Pankki



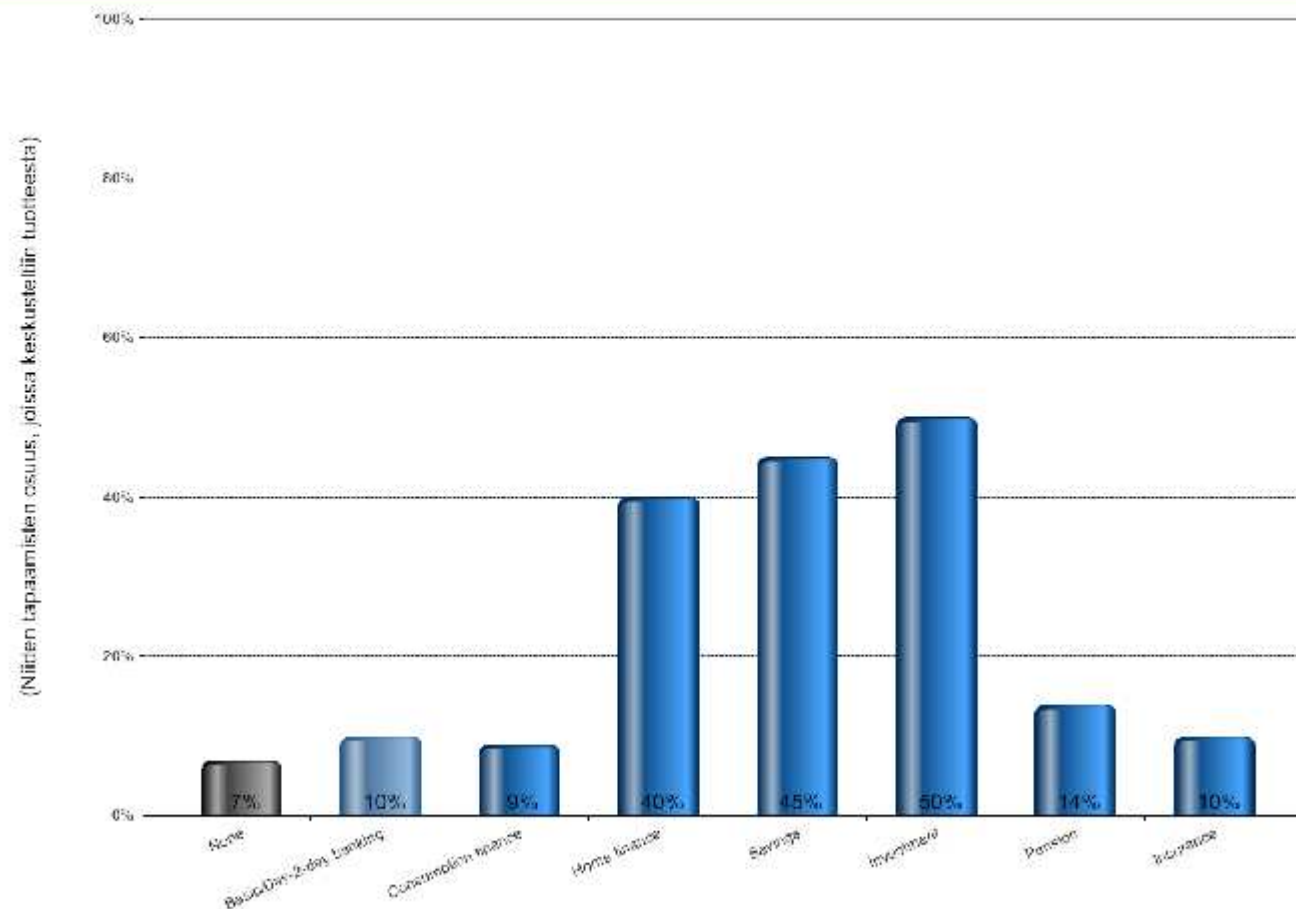
Miten hyvin osaamme lisämyynnin?

**Mistä pankkituotteista tai –palveluista keskustelemme asiakkaidemme kanssa tapaamisissamme?
Kuinka monesta pankkituotteesta ja –palvelusta keskustelemme asiakkaiden kanssa
tapaamisissamme?**

Konttoriraportti ESPOO-LEPPÄVAARA, Henkilöasiakkaat, Q2 2009

Mistä tuotteista ja palveluista keskustellaan asiakkaiden kanssa useimmin?

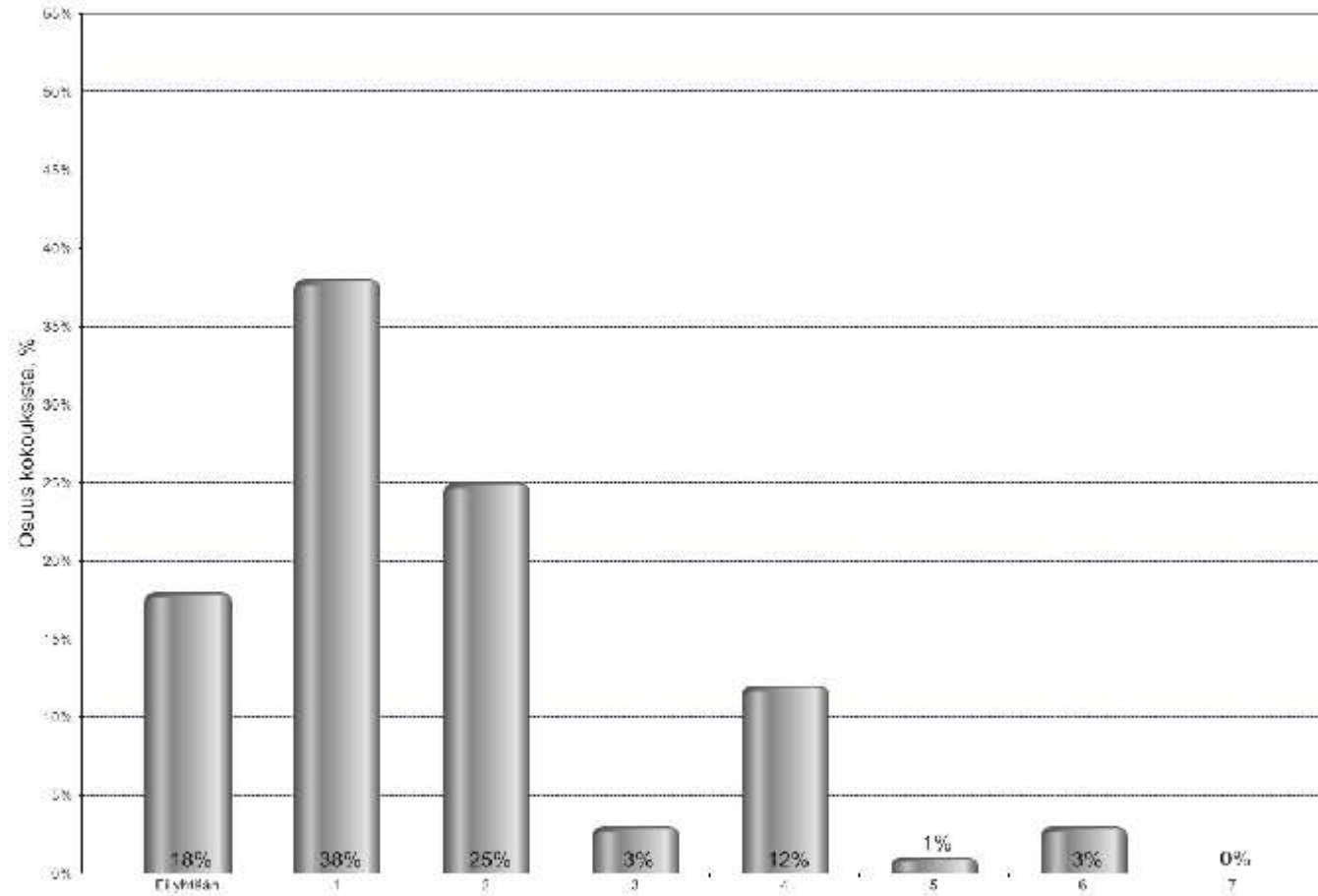
Sampo Pankki



Konttoriraportti ESPOO-LEPPÄVAARA, Henkilöasiakkaat, Q2 2009

Kuinka monesta tuoteryhmästä keskustelemme asiakastapaamisissa?

Sampo Pankki



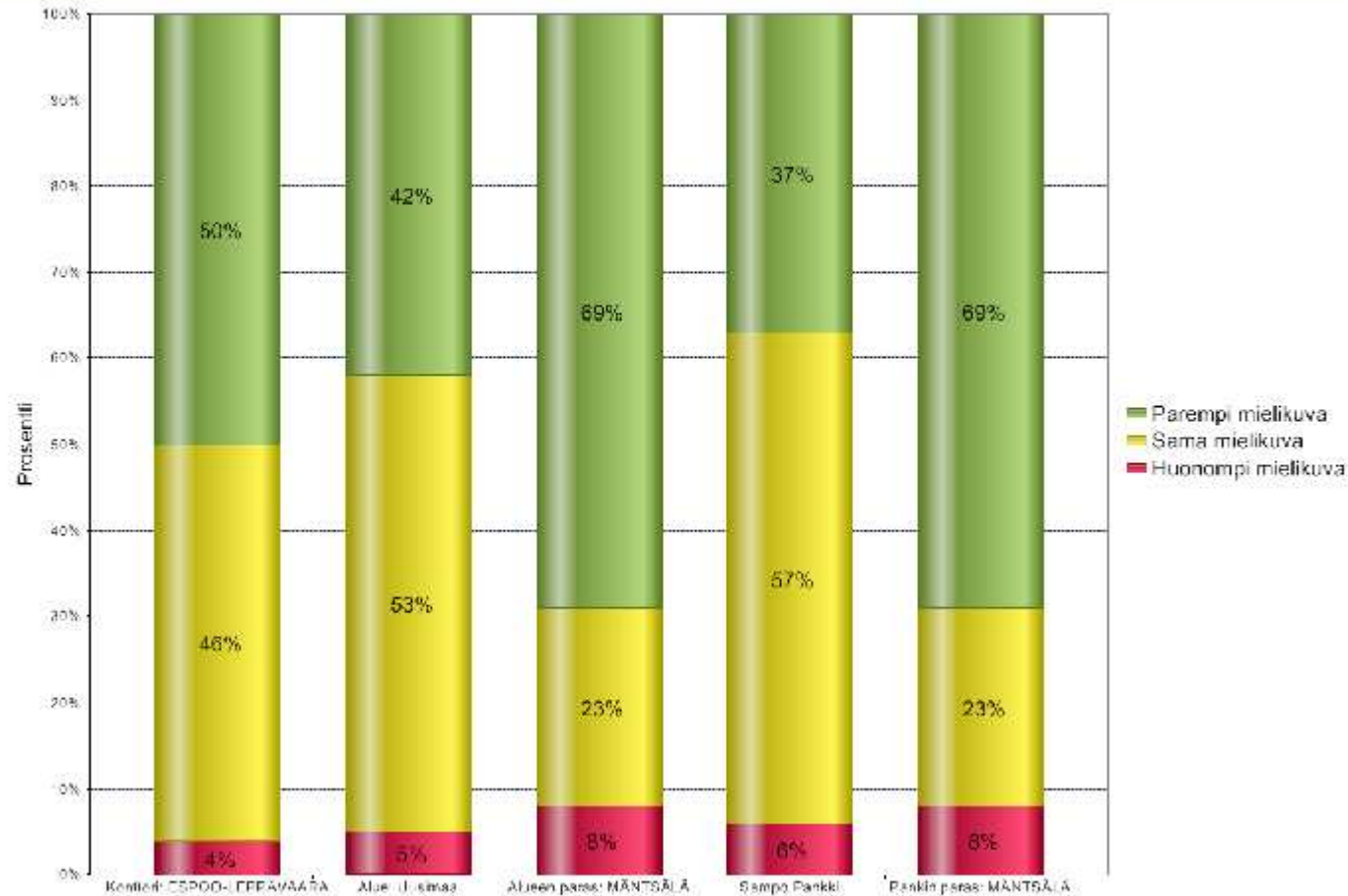
Kuinka hyvin osaamme luoda parempaa mielikuvaa pankista?

**Osaammeko tehdä vaikutuksen?
Suosittelisivatko asiakkaamme meitä?**

Konttoriraportti ESPOO-LEPPÄVAARA, Henkilöasiakkaat, Q2 2009

Oliko sinulla tapaamisen jälkeen parempi vai huonompi mielikuva
Sampo Pankista?

Sampo Pankki



Konttoriraportti ESPOO-LEPPÄVAARA, Henkilöasiakkaat, Q2 2009
Suositteisitko Sampo Pankkia perheellesi ja ystävilleesi?

Sampo Pankki

